

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

MARCELA SAYURI TSUZUKI

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MUNICIPAL E GOVERNANÇA
PÚBLICA: ANÁLISE DO MAPA DA REDE GOV.BR E PROPOSIÇÃO
DE GUIA ESTRATÉGICO PARA MARINGÁ-PR**

MARINGÁ
2026

MARCELA SAYURI TSUZUKI

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MUNICIPAL E GOVERNANÇA
PÚBLICA: ANÁLISE DO MAPA DA REDE GOV.BR E PROPOSIÇÃO
DE GUIA ESTRATÉGICO PARA MARINGÁ-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. André Luís de Castro

MARINGÁ

2026

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central Maria Grazia Zolet - UEM, Maringá - PR, Brasil)

T882t	<p>Tsuzuki, Marcela Sayuri</p> <p>Transformação digital municipal e governança pública : Análise do mapa da rede gov.br e proposição de guia estratégico para Maringá-PR / Marcela Sayuri Tsuzuki. -- Maringá, PR, 2026.</p> <p>155 f. : il. color., figs., tabs.</p> <p>Acompanha produto: Guia estratégico para transformação digital em Maringá-PR. 21 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. André Luís de Castro.</p> <p>Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas - Mestrado Profissional, 2026.</p> <p>1. Transformação digital. 2. Governo eletrônico. 3. Governo digital. 4. Políticas públicas. 5. Governança digital. I. Castro, André Luís de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas - Mestrado Profissional. III. Título.</p>
	CDD 23.ed. 659.29

MARCELA SAYURI TSUZUKI

**Transformação Digital Municipal e Governança Pública: Análise do Mapa
da Rede Gov.br e Proposição de Guia Estratégico para Maringá-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, avaliada pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

COMISSÃO JULGADORA

Documento assinado digitalmente
 ANDRÉ LUIS DE CASTRO
Data: 22/05/2026 20:35:29-0300
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Prof. Dr. André Luís de Castro
(Orientador/Presidente)
Universidade Estadual de Maringá - UEM

Documento assinado digitalmente
 KERLA MATTIELLO
Data: 25/05/2026 11:33:48-0300
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Prof.ª Dr.ª Kerla Mattiello
Universidade Estadual de Maringá - UEM

Documento assinado digitalmente
 REJANE HELOISE DOS SANTOS
Data: 26/05/2026 10:35:35-0300
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Prof.ª Dr.ª Rejane Heloíse dos Santos
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

Aprovada em: 22 de maio de 2026

Local de defesa: Bloco H-35, sala 007 da Universidade Estadual de Maringá

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MUNICIPAL E GOVERNANÇA PÚBLICA: ANÁLISE DO MAPA DA REDE GOV.BR E PROPOSIÇÃO DE GUIA ESTRATÉGICO PARA MARINGÁ-PR

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral elaborar, como produto, um guia estratégico com ações práticas, contextualizadas e alinhadas às diretrizes federais, que apoie a consolidação da transformação digital na administração pública de Maringá-PR. A implementação das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs), por meio do governo digital, permite às autoridades aprimorar a prestação de serviços, ampliar o engajamento dos cidadãos e promover a inclusão e a transparência, fortalecendo assim, a governança. Para elaboração desse produto, foi realizada uma análise crítica das respostas dos indicadores do Mapa de Governo Digital da cidade de Maringá-PR, com base nas metodologias e diretrizes do próprio governo federal. Os resultados demonstraram que, embora o município de Maringá apresente avanços relevantes em iniciativas de transformação digital e oferta de serviços públicos digitais, ainda persistem lacunas relacionadas à integração de sistemas, interoperabilidade de dados, padronização de canais, continuidade dos serviços digitais, efetividade da participação social, entre outros. Nesse contexto, o estudo contribui para o município ao propor um guia estratégico de governo digital voltado ao fortalecimento da governança digital municipal, oferecendo subsídios para o planejamento de ações, apoio à tomada de decisão e aprimoramento da transformação digital, alinhados às diretrizes federais. O produto desenvolvido busca contribuir para a redução da fragmentação das iniciativas digitais, ampliação da eficiência administrativa, melhoria da experiência do cidadão e fortalecimento da prestação de serviços públicos digitais integrados, acessíveis e eficazes.

Palavras-chave: transformação digital; governo digital; governança digital; Mapa de Governo Digital; Indicadores; Políticas Públicas.

MUNICIPAL DIGITAL TRANSFORMATION AND PUBLIC GOVERNANCE: ANALYSIS OF THE GOV.BR NETWORK MAP AND PROPOSAL FOR A STRATEGIC GUIDE FOR MARINGÁ-PR

ABSTRACT

The overall objective of this work was to develop, as a product, a strategic guide with practical, contextualized actions aligned with federal guidelines, to support the consolidation of digital transformation in the public administration of Maringá-PR. The implementation of digital information and communication technologies (ICTs), through digital government, allows authorities to improve service delivery, increase citizen engagement, and promote inclusion and transparency, thus strengthening governance. To develop this product, a critical analysis of the responses from the indicators of the Digital Government Map of the city of Maringá-PR was carried out, based on the methodologies and guidelines of the federal government itself. The results showed that, although the municipality of Maringá has made significant progress in digital transformation initiatives and the provision of digital public services, gaps related to system integration, data interoperability, channel standardization, continuity of digital services, effectiveness of social participation, among others, still persist. In this context, the study contributes to the municipality by proposing a strategic guide for digital government aimed at strengthening municipal digital governance, offering support for action planning, decision-making, and the improvement of digital transformation, aligned with federal guidelines. The developed product seeks to contribute to reducing the fragmentation of digital initiatives, increasing administrative efficiency, improving the citizen experience, and strengthening the provision of integrated, accessible, and effective digital public services.

Keywords: digital transformation; digital government; digital governance; Digital Government Map; Indicators; Public Policies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DGI	Índice de Governo Digital
EGDI	Índice de Desenvolvimento E-Governo
HCI	Índice de Capital Humano
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITU	União Internacional de Telecomunicações
LOSI	Índice de Serviços Locais
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OSI	Índice de Serviços Online
OURdata	Índice de Dados Abertos, Úteis e Reutilizáveis da OCDE
SSC-MM	Modelo de Maturidade para Cidades Inteligentes Sustentáveis da União Internacional de Telecomunicações
TDIC	Tecnologia Digital de Informação e Comunicação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TII	Índice de Infraestrutura de Telecomunicações
MSQ	Questionário de Estado-Membro
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela de índices e subíndices componentes do EGDI e LOSI.....	37
Figura 2 - Resumo das dimensões avaliadas pela DGI.....	41
Figura 3 - Questionário Pesquisa engajamento Digital.....	58
Figura 4 - Mapa de Governo Digital – Maringá – PR.....	61
Figura 5 - Indicadores de Demanda – Maringá – PR.....	63
Figura 6 - Mapa Geral de Indicadores de Gestão e Oferta.....	65
Figura 7 - Elaboração do Guia.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referências Estratégicas.....	17
Quadro 2 - Conceitos de Governo Eletrônico e Digital	26
Quadro 3 - Relação Governo Digital x Governança Digital	30
Quadro 4 - Quadro Comparativo dos Modelos de Avaliação.....	49
Quadro 5 - Objetivos dos Modelos de Avaliação.....	52
Quadro 6 - Quadro Resumo Dimensão Tecnologia.....	73
Quadro 7 - Quadro Resumo Dimensão Processos.....	83
Quadro 8 - Quadro Resumo Dimensão Serviços.....	97
Quadro 9 - Quadro Resumo Dimensão Pessoas.....	112
Quadro 10 - Quadro Resumo Dimensão Governança.....	118
Quadro 11 - Quadro Resumo Dimensão Cidade Inteligente.....	123
Quadro 12 - Eixos Estratégicos e Princípios.....	129

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Problematização	13
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Justificativa	14
1.5 Estrutura do Trabalho	16
1.6 Metodologia	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Transformação Digital no Serviço Público: Do Governo Eletrônico à Governança Digital.....	20
2.2 Avaliação de Políticas e de Governo Digital	33
2.2.1 Organização das Nações Unidas (ONU).....	35
2.2.2 Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)..	40
2.2.3 Índice de Maturidade Governo Federal do Brasil	43
2.2.4 Plataforma <i>Inteli.gente</i>	45
2.2.5 Mapa de Governo Digital do Brasil.....	46
2.3 Estratégias e Modelos Nacionais de Governo Digital	49
3. ANÁLISE DA CIDADE DE MARINGÁ-PR NO MAPA DE GOVERNO DIGITAL (Rede Gov.BR).....	56
3.1 Indicadores da Dimensão Tecnologia.....	67
3.2 Indicadores da Dimensão Processos.....	75
3.3 Indicadores da Dimensão Serviços	85
3.4 Indicadores da Dimensão Pessoas	100
3.5 Indicadores da Dimensão Governança.....	115
3.6 Indicadores da Dimensão Cidade Inteligente	120
4. GUIA ESTRATÉGICO	126
4.1 Guia Estratégico de Governo Digital do Município de Maringá-PR	129
5.POLICY BRIEF	142
6.CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
7. REFERÊNCIAS.....	151

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma breve contextualização do tema de pesquisa, a justificativa e os objetivos gerais e específicos a serem alcançados, permitindo uma ampla compreensão do trabalho como um todo.

1.1 Contextualização

A transformação digital no setor público, como o próprio conceito linguístico remete, expressa inovações nos processos e prestação de serviços aos cidadãos pelo uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs).

Essa transformação implica em novas formas da Administração trabalhar, se relacionar e de se organizar. Como Mergel *et al.* (2019) apresentam em seu estudo, a transformação digital deve ser considerada como uma abordagem mais abrangente, não se limitando à mera disponibilização de formulários online ou da conversão do analógico para o digital, mas sim, de uma transformação holística organizacional e com participação ativa dos cidadãos.

Sendo a transformação digital um processo contínuo, sem um estado final determinado (Mergel *et al.*, 2019), é possível, no entanto, determinar seu marco inicial. No Brasil, este marco foi na década de 1990, impulsionado pela reforma administrativa do Estado, com foco no aumento da eficiência e dos resultados (Diniz *et al.*, 2009).

O uso das TDICs para o fornecimento de um serviço público, migrando serviços para o ambiente online, consolidou o entendimento de governo eletrônico. No entanto, com a necessidade de disromper esse modelo eminentemente incremental e fomentar um caráter social, tem-se a noção do governo digital, com o fornecimento de serviços públicos digitais consubstanciados de direitos sociais (Cristovam *et al.*, 2020).

Com o passar dos anos, além da agilidade, eficiência e do atendimento dos direitos sociais constitucionalmente garantidos, a utilização das TDICs pela Administração Pública passou a almejar também o fortalecimento da participação cidadã, da transparência, da inovação e da co-gestão. Esse movimento ampliou o conceito de governo eletrônico para o de governança digital (Brasil, 2018), adotando

uma estrutura menos hierarquizada, orientada na integração, ou seja, no ato de unificar dois ou mais sistemas, processos e dados, e na interoperabilidade de sistemas, que é a capacidade de colocar os sistemas para se comunicarem e interagirem (Martins, 2005). Além disso, a transformação digital passa a ser pautada na democracia e na cidadania, expandindo a capacidade institucional de planejar, executar e avaliar suas políticas públicas (Medeiros, 2004).

Para avaliar o grau de desenvolvimento da transformação digital, diversos órgãos e entidades do mundo inteiro, como a Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Mundial e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), têm promovido modelos de avaliação da transformação digital, bem como, estratégias de implementação como instrumentos para impulsionar o desenvolvimento social, aprimorar a prestação de serviços públicos e fortalecer a participação dos cidadãos nas políticas públicas.

No Brasil, destaca-se a Estratégia Nacional de Governo Digital (2024), promovida pelo governo federal, como instrumento orientador da transformação digital no setor público. Essa estratégia subsidia a Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.BR) e o Mapa de Governo Digital, desenvolvidos pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2024).

O Mapa de Governo Digital é uma ferramenta pública que disponibiliza “por meio de painel interativo, indicadores relativos às dimensões de infraestrutura, governança, pessoas, serviços e processos de TIC” (Brasil, 2022), possibilitando verificar a situação de diversas cidades do Brasil e fazer uma análise comparativa entre elas.

Os dados são extraídos através do preenchimento de formulário primário por parte da própria administração pública da cidade aderente à Rede.Gov e de dados das bases da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), realizada periodicamente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e de dados da Anatel (Brasil, 2022).

Com base nos indicadores sobre o nível de maturidade digital dos municípios brasileiros, organizados em duas dimensões principais - gestão e oferta -, o mapa permite verificar as respostas de cada município e traçar um diagnóstico amplo das cidades (Brasil, 2022), especialmente a cidade de Maringá-PR.

Dessa forma, a proposta do presente trabalho é elaborar como produto, um guia estratégico com ações práticas, contextualizadas e alinhadas às diretrizes federais, que apoie a consolidação da transformação digital na administração pública de Maringá-PR. Para isso, foi realizada uma análise crítica das respostas dos indicadores do Mapa de Governo Digital da cidade de Maringá-PR, com base nas metodologias e diretrizes do próprio governo federal.

1.2 Problematização

Apesar da existência da Estratégia Nacional de Governo Digital prevista pela Lei nº 14.129/2021 e da Rede Nacional de Governo Digital - Rede Gov.br, ambas estabelecidas pelo Decreto nº 12.069/2024, as Administrações Públicas municipais enfrentam desafios relacionados à capacidade institucional, à coordenação das iniciativas digitais e ao planejamento estratégico das ações governamentais, dificultando sua execução e monitoramento de forma estruturada em planejar, executar e monitorar suas ações digitais de forma estruturada (Brasil, 2022).

Nesse contexto, o Mapa de Governo Digital, ao apresentar indicadores de gestão e oferta de serviços digitais, constitui uma importante fonte de diagnóstico. A análise desses indicadores permite traduzir os dados disponíveis em estratégias operacionais concretas e contextualizadas para a realidade da cidade de Maringá-PR, alinhadas às diretrizes e metodologias federais.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: como transformar os dados do Mapa de Governo Federal em ações estratégicas e contextualizadas para apoiar a consolidação da transformação digital no âmbito da Prefeitura de Maringá-PR?

1.3 Objetivos

Com o intuito de responder o questionamento da pesquisa, o presente trabalho teve como objetivo geral elaborar, como produto, um guia estratégico com ações práticas, contextualizadas e alinhadas às diretrizes federais, que apoie a consolidação da transformação digital na administração pública de Maringá-PR.

Quanto aos objetivos específicos, destacam-se:

1. Compreender a transformação digital na administração pública brasileira a partir dos conceitos de governo eletrônico, governo digital, governança digital e transformação digital;
2. Compreender a avaliação dos serviços públicos através dos índices de maturidade digital;
3. Analisar as estratégias nacionais de transformação digital, especialmente a Estratégia Nacional de Governo Digital que subsidiou a Rede Gov.BR e o Mapa de Governo Digital;
4. Avaliar as respostas e os indicadores de Gestão e Oferta revelados pelo Mapa de Governo Digital;
5. Identificar os principais desafios e oportunidades revelados pelos dados do Mapa, considerando a realidade institucional da Prefeitura de Maringá-PR;

1.4 Justificativa

Em termos acadêmicos, a pesquisa se justifica porque, não obstante haver ampla discussão sobre governo eletrônico e digital, muitos desses estudos ainda se concentram em análises conceituais e em diagnósticos generalizados, com poucas proposições de modelos práticos de aplicação local, especialmente no contexto do executivo municipal.

Em uma busca no Catálogo de Teses e Dissertações do CAPES, com as palavras-chaves “governo digital” e “transformação digital” foram encontrados 183 resultados, desde 2008 até 2024. Desses 183, refinando a pesquisa para mestrado profissional, o número reduziu para 58 resultados, de 2019 até 2024.

Analisando a abordagem desses 58 resultados de teses e dissertações para mestrado profissional, apenas 6 abordam sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no contexto do poder executivo de determinada cidade, quais sejam: “A Plataforma Gov.br e a promoção da eficiência do serviço público: os desafios e as oportunidades para o acesso e a promoção da inclusão digital e o desenvolvimento do município de Araguapaz-GO” (Martins, 2023), “O aplicativo de serviços conecta.í: estudo de caso do balcão de empregos do município de Itajaí-SC” (Souza, 2023), “Tecnologias digitais e direito à cidade do século XXI: proposta de modelagem UML como suporte à participação social no processo de produção do espaço urbano em Campos dos Goytacazes-RJ” (Rangel, 2022), “Governança de dados em centros de

controle de cidades inteligentes: um estudo de caso na abordagem de análise da maturidade” (Puschi, 2023), “Aplicação dos indicadores de medições do nível de desenvolvimento dos municípios na periferia metropolitana de Brasília sob a temática de cidades inteligentes: uma abordagem para a gestão municipal” (Oliveira, 2023), e, “A política de ciência, tecnologia e inovação como ferramenta de melhoria do ambiente de negócios em Maceió” (Pereira, 2019).

Ademais, do ponto de vista prático, examinar o desenvolvimento do governo digital permite a identificação de tendências, desafios e fatores importantes que moldam estratégias e práticas de governo digital (United Nations, 2024).

Nesse cenário, o desenvolvimento de um guia estratégico de governo digital aplicado ao município de Maringá mostra-se relevante por oferecer um instrumento capaz de organizar, sistematizar e orientar as ações de transformação digital, a partir de um diagnóstico baseado em indicadores oficiais. O guia permite identificar lacunas existentes, estabelecer prioridades e propor ações estruturadas, contribuindo para a superação de limitações como a fragmentação de sistemas, a baixa integração de serviços, a digitalização parcial de processos e a limitada participação cidadã.

Do ponto de vista prático, o produto desenvolvido tem potencial para promover mudanças concretas na gestão pública municipal, ao incentivar a adoção de um modelo mais integrado, orientado por dados e centrado no cidadão. Entre os avanços esperados, destacam-se a melhoria da experiência do usuário nos serviços digitais, a simplificação de processos administrativos, o fortalecimento da governança digital e a ampliação do uso de tecnologias para apoio à tomada de decisão e à gestão urbana.

Ainda, a relevância deste estudo está diretamente relacionada à sua natureza aplicada, característica dos mestrados profissionais em políticas públicas. O guia estratégico proposto não se limita à análise teórica do tema, mas se configura como um produto técnico capaz de apoiar a gestão municipal na formulação e implementação de políticas de transformação digital, contribuindo para a geração de valor público e para o aprimoramento da relação entre Estado e sociedade.

Por fim, destaca-se que o estudo também possui relevância acadêmica, ao propor a adaptação de modelos e diretrizes nacionais ao contexto local, contribuindo para o avanço das discussões sobre governo digital no âmbito municipal. Dessa forma, a pesquisa articula teoria e prática, evidenciando o papel do mestrado

profissional como instrumento de produção de conhecimento aplicado e de impacto direto na administração pública.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo estrutura-se da seguinte forma:

No primeiro capítulo, apresenta-se uma breve introdução contextualizada do tema assunto, explicando a problematização, os objetivos a serem alcançados e a justificativa acadêmica e prática.

O segundo capítulo, trata de uma revisão de literatura que perpassa pela transformação digital através da evolução dos conceitos de governo eletrônico, governo digital e governança digital, avança tratando das estratégias nacionais adotadas pelo governo federal para subsidiar os municípios brasileiros, trazendo exemplos da Rede Gov.Br e do Mapa Governo Digital.

No terceiro capítulo, realiza-se uma avaliação das respostas e dos indicadores do Mapa, bem como, analisa-se criticamente através do contexto da cidade de Maringá-PR.

Por fim, no quarto capítulo, com base na análise do Mapa e das diretrizes e metodologias nacionais, elabora-se um guia estratégico com ações contextualizadas para a cidade de Maringá-PR a fim de subsidiar a transformação digital da cidade.

1.6 Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com a finalidade prática de elaborar um guia estratégico que apoie a transformação digital na Prefeitura de Maringá-PR, considerando as especificidades locais.

A metodologia baseou-se na análise documental, realizada a partir de estudos, legislações e documentos publicados. Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a análise documental é “um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Assim, foi realizada análise das respostas do município de Maringá no Mapa Governo Digital elaborado pelo governo federal, por intermédio da Secretaria de Governo Digital do

Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, tendo como referência as diretrizes nacionais do governo digital, a Estratégia Nacional de Governo Digital, assim como, nas diretrizes da OCDE, Unesco e da ONU.

Para fins de sistematização da análise documental, apresenta-se o Quadro 1 com as diretrizes utilizadas.

Quadro 1 - Referências Estratégicas

Título do documento	Resumo	Autor/Ano
Lei nº 14.129/2021	Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital.	Brasil, 2021
Decreto nº 12.069 de 21 de junho de 2024	Decreto nº 12.069 de 21 de junho de 2024 que estabelece a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024-2027, direcionando a transformação digital dos entes federados.	Brasil, 2024
Estratégia de Governo Digital - Objetivos Específicos	Trata-se de 10 objetivos específicos e recomendações de ações para a consolidação do Governo Digital no Brasil, retirado do site oficial do governo federal.	Brasil, 2024
OECD Recommendation on Digital Government Strategies (2014)	Apresenta princípios e recomendações para a implementação de governos digitais, incentivando o engajamento dos atores na formação de políticas públicas.	OCDE, 2014
OECD Digital Government Policy Framework (2020)	Apresenta o DGI (Índice de Governo Digital) e as seis dimensões que compõem um governo digital.	OCDE, 2020
Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index	Relatório que apresenta resultados e principais conclusões dos Índice de Governo Digital e Aberto, Índice de Dados Úteis e Reutilizáveis, de 2025.	OCDE, 2026
E-Government Survey	Relatório que avalia o desenvolvimento do governo eletrônico nos países, através do Índice de Desenvolvimento do E-Governo (EGDI) utiliza diversos indicadores voltados	ONU, 2024

	para atingir as metas da Agenda 2030 e das ODS.	
Artificial intelligence and digital transformation: competencies for civil servants.	Relatório do Grupo de Trabalho da Unesco sobre inteligência artificial e transformação digital.	UNESCO, 2023
Plano de Governo (2025-2028)	Plano de Governo do atual Prefeito de Maringá, divulgado oficialmente no site do Tribunal Superior Eleitoral.	TSE, 2024

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Tais documentos foram selecionados por serem normativos, orientativos e técnicos elaborados pelo governo federal e por organizações internacionais, os quais, no contexto da transformação digital constituem importantes referências metodológicas e estratégicas. Assim, a partir dos documentos apresentados no Quadro 1, procedeu-se à análise de seus conteúdos por meio da técnica de análise de conteúdo categorial, a qual possibilitou a organização e interpretação sistemática dos dados a partir da identificação de categorias temáticas.

Posteriormente, esses trechos foram organizados e analisados conjuntamente com as respostas do município de Maringá no Mapa de Governo Digital, possibilitando a identificação de lacunas, convergências e oportunidades de aprimoramento.

Além das fontes documentais e normativas apresentadas no Quadro 1, a pesquisa utilizou fontes institucionais complementares para validação e contextualização dos indicadores analisados. Foram consultados o portal oficial da Prefeitura de Maringá, o Portal da Transparência, os aplicativos e plataformas digitais disponibilizados pelo município, como APP Maringá, Ouvidoria 156 e Acesso Cidadão, bem como legislações municipais, notícias institucionais e demais conteúdos oficiais relacionados às iniciativas de transformação digital. Essas fontes permitiram verificar a existência, o funcionamento e as características dos serviços digitais mencionados nos indicadores do Mapa de Governo Digital, contribuindo para uma análise mais contextualizada da realidade municipal.

Com o intuito de compreender como ocorreu o preenchimento desse instrumento pelo Município de Maringá e analisar as informações utilizadas na construção do diagnóstico municipal, foram solicitadas ao governo federal as

respostas encaminhadas pelo município, por meio do Pedido de Acesso à Informação nº 18002.012014/2025-88.

Entretanto, a resposta apresentada indicou que os dados solicitados não estavam disponíveis para divulgação, impossibilitando seu fornecimento. Posteriormente, mediante novo pedido de acesso à informação, foi disponibilizado apenas o instrumento de pesquisa aplicado, sem as respectivas respostas do município.

Dessa forma, não foi possível identificar aspectos relevantes relacionados ao processo de preenchimento do questionário, tais como: a forma de resposta adotada pelo município, a eventual existência de suporte técnico ou manual orientativo para o preenchimento, bem como os agentes públicos responsáveis pela prestação das informações. Além do mais, por limitações institucionais e administrativas, também não foi possível obter tais esclarecimentos no âmbito interno do município.

Cumprido esclarecer também que inicialmente, considerou-se a possibilidade de realização de entrevistas com servidores públicos envolvidos no preenchimento do questionário do Mapa de Governo Digital e com gestores responsáveis pelas iniciativas de transformação digital no município, com o objetivo de complementar e aprofundar a análise documental realizada. Contudo, a coleta dessas informações não foi possível em razão da transição de governo ocorrida no período de desenvolvimento da pesquisa, que resultou em alterações na estrutura administrativa e na substituição de parte dos servidores e gestores vinculados às áreas analisadas.

Diante dessa limitação, optou-se por concentrar a investigação na análise documental das respostas disponibilizadas pelo Mapa de Governo Digital, dos documentos normativos e das diretrizes nacionais e internacionais relacionadas ao tema, em consonância com a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Iniciado o presente trabalho com a explicação do que este se propõe, torna-se necessário o resgate de alguns conceitos importantes para o aprofundamento do tema.

2.1 Transformação Digital no Serviço Público: Do Governo Eletrônico à Governança Digital

A transformação digital no serviço público tem sido compreendida como um processo amplo e contínuo de mudança burocrática e organizacional que vai além da adoção de tecnologias, envolve alterações nos processos e nas formas de interação e prestação de serviços. Uma mudança cada vez mais necessária que possivelmente resulta na maior satisfação dos cidadãos e sua relação com a administração pública (Mergel *et al.*, 2019).

O termo transformação digital, foi adotado do setor privado, estando constantemente associado a outros termos como digitalização, digital e, quando se trata de prestação de serviço público, ao conceito de governo eletrônico ou governo digital. Para Mergel *et al.* (2019), apesar de estarem inter-relacionados e compartilharem da ideia comum de como o setor público utiliza as tecnologias digitais de informações e comunicações (TDICs) para aprimorar a prestação de serviços, transformação digital e governo eletrônico tratam-se de conceitos distintos.

Brito (2025) expõe que o conceito de transformação digital em governo muitas vezes

confunde-se com uma espécie de reforma administrativa que tem como elemento-chave a implementação de tecnologias com a promessa de alcance de metas de melhoria de eficiência, efetividade e transparência na prestação dos serviços, ao preconizar, ao mesmo tempo, um vínculo mais estreito entre governantes e cidadãos. Esse processo vem sendo também denominado de e-government, ou e-governança, ou governo digital, ou simplesmente governo eletrônico (Brito, 2025, p.13).

Destaca-se, no entanto, que à medida que as tecnologias digitais foram avançando, o termo transformação digital ganhou espaço, o que trouxe uma perspectiva mais abrangente e organizacional (Brito, 2025).

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2024) no site do governo federal sobre estratégias e governança digital define que é a transformação digital é “implantação de ferramentas de governo digital nos serviços públicos”, complementa ainda que “significa oferecer um serviço público de qualidade, com menos gasto de tempo e dinheiro por parte do cidadão, para melhorar a vida daqueles que vivem e trabalham no país”.

Mergel *et al.* (2019) conceitua que a transformação digital é considerada um processo sem ponto final definido, diferentemente do governo eletrônico que é um projeto com início, término, objetivo mensurável, definitivo e com orçamento fixado.

E mais, para esses autores, o governo eletrônico se concentra principalmente na mudança dentro do governo, de como mudar a prestação do serviço offline para online, sem se preocupar com redesenhar ou reavaliar o propósito e o estilo, diferentemente da transformação digital (Mergel *et al.*, 2019).

Outros termos que são utilizados de forma relacionada são os de governo eletrônico (e-gov), governo digital e governança digital, onde alguns autores conceituam-os como sinônimos (Hecker; Aguiar, 2016). Assim como outros autores preferem delimitar diferenças. As “locuções são utilizadas a depender do que se pretende argumentar” (Viana, 2021. p.117).

Usualmente, quando os autores apontam diferenças conceituais entre governo eletrônico e governo digital, o fazem a partir de análises históricas, relacionais e dos objetivos pretendidos com o uso das tecnologias na administração pública. Sob essa perspectiva, diversos autores entendem que o governo digital representa um avanço em relação ao governo eletrônico, ao ampliar o foco da simples digitalização de serviços para uma transformação mais abrangente da atuação estatal (Carvalho, 2020; Cristóvam *et al.*, 2020; Viana, 2021).

Cristóvam *et al.* (2020) afirmam que o governo digital representa um avanço em relação ao governo eletrônico, superando-o como um novo e disruptivo modelo de governar pelo emprego das tecnologias de informação e comunicação na prestação de serviços públicos, especialmente na concretização dos direitos sociais (Cristóvam *et al.*, 2020).

Para entender melhor essa evolução conceitual, primeiro faz-se mister analisar a perspectiva histórica da utilização das tecnologias digitais de informações e comunicações (TDICs) na Administração Pública.

Historicamente, os governos ao redor do mundo buscaram reformar-se como solução para os altos custos e redução da legitimidade democrática, como forma de atendimento às expectativas públicas (Ferguson, 2002; Viana, 2021). Tal reforma surgiu no âmbito da ampliação da internet e dos avanços da tecnologia da informação e comunicação.

Com a popularização da rede mundial, as distâncias foram encurtadas e a transmissão das informações passaram a ser instantâneas. “Conceitos tradicionais como, os de distância, escritório, comunicação, correio, dentre outros, começaram a ganhar novos contornos” (Agune; Carlos, 2005).

Desta forma, um novo paradigma tecnológico se formou na década de 70, baseado na utilização das tecnologias para a transmissão de informações, para comunicações e compartilhamento de experiências e poder. (Lastres; Ferraz, 1999). No Brasil, a história do governo eletrônico está diretamente relacionada ao desenvolvimento dos serviços de informática, tendo o uso das tecnologias de informação e comunicação iniciado pelo setor financeiro, para processamento de dados e informações de natureza fiscal (Diniz *et al.*, 2009).

O Governo Eletrônico brasileiro surgiu no contexto da Reforma da Gestão Pública, pois os objetivos propostos para o programa tinham relação direta com os princípios da reforma, que ocupavam posição central na agenda de governo, sendo inclusive visto como parte da literatura, como um dos resultados do próprio processo de reforma (Prado, 2009).

Essa reforma do Estado, baseada na “nova administração pública” - também conhecida como *New Public Management* (NPM), surgiu como resposta à crise econômica inflacionária dos anos 90 e tornou-se condição para, de um lado, a consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro, e de outro, da oferta de serviço público moderno, profissional e eficiente (Bresser-Pereira, 1996).

Encabeçada por Bresser-Pereira, ministro do então presidente Fernando Henrique Cardoso, a reforma do Estado brasileiro baseou-se em princípios voltados a resultados, eficiência e governança, através do uso da tecnologia para alcançar o alto desempenho (Diniz *et al.*, 2009).

A aplicação do NPM introduziu na gestão pública princípios gerenciais oriundos do setor privado, fenômeno frequentemente denominado managerialismo. Conceito este que corresponde à adoção de técnicas de gestão orientadas por desempenho, metas, produtividade e avaliação de resultados, buscando substituir práticas burocráticas tradicionais por modelos mais flexíveis e focados na eficiência administrativa (Mora, 2005). Assim, uma de suas principais consequências foi a ampliação dos mecanismos de controle orçamentário e de desempenho no setor público (Mora, 2005).

Por isso, para Medeiros e Guimarães (2005), o surgimento do governo eletrônico se deu pela necessidade das administrações aumentarem sua arrecadação, melhorarem seus processos internos e, em decorrência da pressão social, para que o governo otimizasse seus gastos.

Consequentemente, temas como desempenho, eficiência, eficácia, transparência, controle e qualidade dos gastos públicos e prestação de contas foram relacionados à construção do programa de governo eletrônico (Diniz *et al.*, 2009).

Diniz *et al.* (2009) discorre que a adoção das tecnologias de informação e comunicação (TICs) de forma estratégica e intensiva pelos governos, se deu pelo uso intensivo das TICs pelos cidadãos, a migração dos serviços analógicos para o online, o avanço e universalização da infraestrutura pública e telecomunicações da internet, bem como, aos movimentos relacionados à reforma do Estado, de modernização da gestão e da maior eficiência do governo.

Para Denhardt (2000), o modelo de reforma do Estado baseado na Nova Administração Pública (New Public Management – NPM) deixou em segundo plano aspectos relacionados à deliberação democrática e ao conceito de serviço público. Nesse contexto, surge o New Public Service (NPS), proposto por Janet e Robert Denhardt, como uma abordagem alternativa que busca resgatar valores democráticos na administração pública. O NPS defende que os gestores públicos devem atuar prioritariamente a serviço dos cidadãos e do interesse público, estimulando a participação social e a construção coletiva das decisões governamentais. Dessa forma, a proposta desloca o foco da eficiência gerencial para a cidadania, a democracia e o fortalecimento das relações entre Estado e sociedade (Denhardt, 2000).

Paralelamente à consolidação da administração pública gerencial, desenvolveu-se no Brasil uma perspectiva denominada movimento societal. Segundo Paula (2005), essa corrente tem origem nos movimentos sociais e nas reivindicações por maior participação da sociedade civil na condução da vida política do país. Sua proposta concentra-se na ampliação da cidadania, no fortalecimento do controle social sobre as ações estatais e na criação de mecanismos que possibilitem a participação da população na formulação e implementação das políticas públicas.

Após a reforma do Estado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a agenda governamental federal passou a incorporar temas historicamente

defendidos pelo ativismo societal, tais como a ampliação da participação cidadã, a democratização das decisões públicas, o fortalecimento dos mecanismos de controle social e a inclusão de grupos tradicionalmente afastados dos processos decisórios (Tonella *et al.*, 2021). Nesse contexto, o projeto político da administração pública societal buscava repensar não apenas a gestão pública, mas também o próprio modelo de desenvolvimento brasileiro e as relações entre Estado e sociedade (Paula, 2005).

Essa mudança de perspectiva influenciou a forma como as tecnologias passaram a ser incorporadas à administração pública. Assim, a política de governo eletrônico deixou de ser compreendida apenas como instrumento de modernização administrativa e aumento da eficiência estatal, passando também a ser concebida como mecanismo de inclusão social, ampliação do acesso à informação e fortalecimento da participação democrática dos cidadãos (Martinuzzo, 2008).

A incorporação desses novos objetivos ampliou o papel atribuído às tecnologias digitais no setor público. Nesse sentido, o foco deixou de recair exclusivamente sobre a automação de processos e a redução de custos administrativos, passando a contemplar também a interação, a colaboração e a participação dos cidadãos na construção das políticas e serviços públicos. Para Viana (2021), essa ampliação de escopo constitui um dos elementos que caracterizam a transição do governo eletrônico para o governo digital.

Para Cristóvam *et al.* (2020), o governo eletrônico tem um caráter tecnológico eminentemente incremental que precisa ser superada para alcançar a efetivação dos direitos sociais estabelecidos na Constituição Federal. Nesse sentido, o governo digital se caracteriza pela utilização das TDICs para o fornecimento de serviços públicos consubstanciados de direitos sociais, estimulando o acesso, a participação e o controle dos cidadãos, representando um novo paradigma e disrompendo com o modelo de governo eletrônico.

O governo digital brasileiro representa um novo paradigma para os serviços públicos, construindo uma tendência disruptiva em relação ao governo eletrônico, que apresenta modelagem tecnológica predominantemente incremental, avançando para um paradigma de uso de tecnologias como instrumentos de densificação de direitos sociais (Cristóvam *et al.*, 2020).

A partir da compreensão da trajetória histórica das TDICs na Administração Pública, é possível examinar de forma mais precisa as distinções conceituais entre governo eletrônico e governo digital.

A esse respeito, no Brasil, em outubro de 2000, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) publicou o Informativo nº 20, onde dispôs que o “uso de novas tecnologias de informação pelos governos na prestação de serviços e informações para cidadãos, fornecedores e servidores constitui o que se convencionou chamar de e-governo” (BNDES, 2020).

Também nos anos 2000, o Governo brasileiro, definiu o conceito de governo eletrônico que “surge a partir de aspectos oriundos da evolução da TIC, especialmente a Internet, constituindo novas formas de relacionamento da Administração Pública com a sociedade e vice-versa, evidenciando a prestação de serviços sem a necessidade da presença física” (Brasil, 2000).

Em 2002, a Organização das Nações Unidas (ONU) conceituou governo eletrônico como a utilização de todas as plataformas e aplicações de tecnologias da informação e comunicação (TIC) pelo setor público.

No ano de 2004, Guimarães e Medeiros definem o governo eletrônico como:

uma das maneiras encontradas pelo setor público para prestar seus serviços de modo a atender mais ágil e eficientemente às demandas da sociedade, no contexto anteriormente delineado. Identificado como uma inovação em administração, o e-gov representa, essencialmente, o provimento de acesso via Internet a informações e serviços oferecidos pelos governos. (Guimarães e Medeiros, 2004, p.2)

Barbosa *et al.* (2004) também definem que o governo eletrônico, embora associado ao uso das tecnologias no setor público, ultrapassa essa dimensão, estando em alguns casos, vinculada à modernização da administração pública e na melhora da eficiência de processos operacionais e administrativos dos governos.

Seguindo as conceituações acima trazidas, é possível conciliar a afirmação de Carvalho em que o modelo de governo eletrônico apesar da maior interação proporcionadas pelas tecnologias, o foco das políticas de governo, em geral, permanece o mesmo, sem alterações significativas na cultura e na lógica burocrática (Carvalho, 2020).

Diferentemente, para a pesquisadora Arakaki,

o conceito de governo eletrônico não deve ser restringido apenas à informatização e automação dos processos e disponibilização de serviços na Internet, pois o uso das TICs provoca transformações na maneira como o governo interage com o cidadão, e vice-versa. (Arakaki, 2008, p.15)

Ou seja, para ela, o governo eletrônico é mais do que digitalizar serviços, trata-se de transformar a relação entre o governo e o cidadão e vice-versa.

Para Sobreira Netto (2007), o governo eletrônico é um governo ágil e aberto para atender à sociedade, através de tecnologias da informação e telecomunicações para “ampliar a cidadania, aumentar a transparência da gestão pública, facilitar o controle popular do poder público e democratizar o acesso do cidadão aos meios eletrônicos”.

Para Agune e Carlos (2005), o governo eletrônico deve ser encarado como a transição de uma forma de governar hierarquizada e burocrática para um Estado mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador, muito mais do que a intensificação do uso da tecnologia da informação pelo poder público.

Para Mônica Mora (2005), utilizando o conceito amplo de governo eletrônico, ou seja, sem diferenciá-lo de governo digital ou outra conceituação, tem-se uma ferramenta para o exercício da cidadania, onde “o governo eletrônico potencialmente contribui para o estabelecimento de um modelo de Estado baseado em transparência, regulação e gerenciamento”.

Para Carvalho (2020), governo eletrônico e governo digital são conceitos diferentes:

Mais do que uma simples troca de denominação - eletrônico por digital - o novo conceito tem o intuito de estruturar em novas bases as políticas públicas voltadas para o uso e disseminação das novas tecnologias no setor público, tomando como ponto de partida, de um lado, o acúmulo teórico, as críticas e o aprendizado associados às iniciativas de governo eletrônico e, de outro, o potencial aberto pela intensificação da revolução digital em curso (...) Trata-se, por outras palavras, de apresentar uma abordagem diferenciada, capaz de, efetivamente, viabilizar um novo modelo de prestação de serviços públicos.

Esse foi o entendimento do governo federal brasileiro a partir de 2015 quando passou a adotar o conceito de governo digital como uma evolução do conceito de governo eletrônico:

A partir de 2015, o paradigma de ‘governo eletrônico’ trouxe a informatização dos processos internos de trabalho (visão interna), evoluindo para o conceito de ‘governo digital’, cujo foco têm como centro a relação com a sociedade (visão do cidadão), a fim de tornar-se mais simples, mais acessível e mais

eficiente na oferta de serviços ao cidadão por meio das tecnologias digitais. (Brasil, 2015).

Percebe-se que a definição de governo eletrônico é ampla. Alguns autores tratam como sinônimos e outros preferem diferenciá-los de governo digital. De qualquer forma, para facilitar a compreensão dos conceitos já trabalhados, apresenta-se abaixo um quadro com as conceituações de governo eletrônico e/ou governo digital, seus autores e ano de divulgação.

Quadro 2 – Conceitos de Governo Eletrônico e Governo Digital

ANO	AUTOR	CONCEITO
2000	BNDES	O uso das novas tecnologias da informação pelos governos na prestação de serviços e informações para cidadãos, fornecedores e servidores constitui o que se convencionou chamar de e-governo
2000	Brasil	Surge a partir de aspectos oriundos da evolução da TIC, especialmente a Internet, constituindo novas formas de relacionamento da Administração Pública com a sociedade e vice-versa, evidenciando a prestação de serviços sem a necessidade da presença física.
2002	ONU	Utilização de todas as plataformas e aplicações de tecnologias da informação e comunicação (TIC) pelo setor público.
2004	Barbosa <i>et al.</i>	Uma das principais formas de modernização do Estado, fortemente ligado ao uso das tecnologias na prestação do serviço, mudando a maneira com que o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos.
2004	Guimarães e Medeiros	O e-gov representa, essencialmente, o provimento de acesso via Internet a informações e serviços oferecidos pelos governos.

2005	Agune e Carlos	Governo eletrônico é muito mais do que a intensificação do uso da tecnologia da informação pelo poder público, deve ser encarado como a transição de uma forma de governar segmentada, hierarquizada e burocrática para um Estado mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador.
2005	Mônica Mora	Ferramenta para o exercício da cidadania que potencialmente contribui para o estabelecimento de um modelo de Estado baseado em transparência, regulação e gerenciamento.
2007	Sobreira Netto	Governo ágil e aberto para atender à sociedade, através de tecnologias da informação e telecomunicações para "ampliar a cidadania, aumentar a transparência da gestão pública, facilitar o controle popular do poder público e democratizar o acesso do cidadão aos meios eletrônicos
2008	Arakaki	Governo eletrônico é mais do que digitalizar serviços, trata-se de transformar a relação entre o governo e o cidadão e vice-versa
2015	Brasil	A partir de 2015, governo digital foi entendido como uma evolução do governo eletrônico, cujo foco têm como centro a relação com a sociedade (visão do cidadão), a fim de tornar-se mais simples, mais acessível e mais eficiente na oferta de serviços ao cidadão por meio das tecnologias digitais
2020	Carvalho	O Governo digital tem o intuito de estruturar em novas bases as políticas públicas voltadas para o uso e disseminação das novas tecnologias no setor público. Trata-se, por outras palavras, de apresentar uma abordagem diferenciada, capaz de, efetivamente, viabilizar um novo modelo de prestação de serviços públicos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Independentemente de governo eletrônico e governo digital serem compreendidos como conceitos equivalentes ou distintos, especialmente quando o

governo digital é concebido como uma evolução ou etapa mais avançada do governo eletrônico, o aspecto central reside na compreensão das motivações teóricas, históricas e institucionais que justificam tais diferenciações conceituais (Viana, 2021).

Não obstante, como a definição de governo eletrônico confunde-se com governo digital, conforme já explanado acima, o conceito de governança digital também faz parte desse imbróglio conceitual, uma vez que alguns autores tratam esses conceitos como sinônimos ou complementares, enquanto outros procuram destacar suas diferenças conceituais e funcionais (Sampaio, 2008; Viana, 2021; Criado; Gil-Garcia, 2019).

O termo governança eletrônica não exprime um conceito único ou aceito de maneira abrangente, possuindo inúmeras definições que variam de acordo com o ponto de vista do pesquisador (Sampaio, 2008).

Para Prado (2009), o programa de governo eletrônico voltou-se como um instrumento de transparência e controle social à disposição do governo, indicando uma aproximação na definição de governança eletrônica.

Para Ferguson (2002), a governança digital pode ser entendida como a união dos cidadãos, pessoas-chave, representantes legais e governo para, juntos, participarem das comunidades por meios eletrônicos, incorporando a democracia eletrônica.

Mas o que é a democracia eletrônica? São muitas as definições. Em geral a democracia digital representa um processo de construção de um espaço político de decisão menos baseado na velha representação de uma vontade geral e mais na participação efetiva do povo cidadão, através da manifestação de suas opiniões e de sua inserção nos processos de formulação de políticas públicas (Rotta *et al.*, 2013, p.22).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil) em 2016 publicou a Estratégia de Governança Digital (EGD) com o propósito de orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos federais, com os seguintes dizeres:

Decorridos 17 anos, o estágio do governo eletrônico no Brasil ainda requer um reposicionamento das ações alinhando-as aos avanços da tecnologia e das demandas da sociedade. Assim, o conceito de governo eletrônico, que se refere à ideia de informatizar os serviços prestados pelo governo para a sociedade, foi expandido para o de governança digital, segundo o qual o cidadão torna-se partícipe da construção de políticas públicas, que já nascem em plataformas digitais.

Nesse trecho, observa-se a compreensão de que a governança digital seria uma evolução do conceito de governo digital. Mais adiante, esse mesmo documento conceitua a governança digital como:

é a utilização pelo setor público de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo (Brasil, 2016).

Para Carvalho (2020), o termo governo digital é também denominado de governança digital. Já para Holzer e Kim (2005), essa participação dos cidadãos na governança (democracia digital) somado ao governo digital é o que marca uma diferença conceitual entre governo eletrônico/digital de governança eletrônica.

O entendimento de Guimarães e Medeiros (2005) de governança eletrônica é, além de ser um dos componentes da governança,

o resultado da contribuição do e-gov para um contexto maior no qual o governo formula e implementa suas políticas com a participação da sociedade, considerando o papel das tecnologias de informação e comunicação e o ambiente regulatório que determina a atuação dos diversos atores (Guimarães e Medeiros, 2005, p.2).

No 32ª Painel do IX Congresso Consad (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração) de Gestão Pública realizado em 2016, Hecker e Aguiar (2016) adaptaram o quadro de Guimarães e Medeiros (2005), onde demonstra a relação entre governo digital e governança digital, o qual segue adiante.

Quadro 3 – Relação Governo Digital x Governança Digital

Governo Digital	Governança Digital
- Canal para divulgação de informações governamentais;	- Acesso a informações sobre ações governamentais (incremento da <i>accountability</i>)
- Canal para participação da sociedade em cada uma das fases de construção da agenda governamental de políticas públicas (formulação, acompanhamento e avaliação); - Sistemas de participação on-line (consultas públicas e votações digitais);	- Delimitação do momento da participação da sociedade na construção da agenda governamental de políticas públicas (criação de uma esfera pública virtual); - Incentivo à permeabilidade da elite política e opiniões vindas de fóruns digitais; - <i>Feedback</i> do governo quanto à opinião da sociedade no processo decisório;
- Validade legal da participação e deliberação digital;	- Institucionalização de mecanismos de participação da sociedade por meios digitais;

<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de sites seguros na internet, que garantam privacidade ao cidadão; - Alcance territorial; - Interligação entre as diferentes esferas de governo (federal, estadual e municipal); 	<ul style="list-style-type: none"> - Democratização do acesso a informações e serviços do governo, especialmente em localidades distantes dos grandes centros urbanos; - Programas de e-gov ligados a programas de inclusão social; - Troca de experiências de governança digital entre diferentes esferas do governo;
<ul style="list-style-type: none"> - Programas de e-gov ligados a programas de inclusão social; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso indistinto à internet, provido pelo governo, aos que não tenham condições de pagar; - Canal igualitário para acesso a informações e serviços governamentais; - Fortalecimento das camadas mais desprovidas de recursos no processo político;
<ul style="list-style-type: none"> - Programas de e-gov ligados a programas de educação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de educação como limitador/facilitador para influenciar políticas públicas; e - Incentivo a práticas de <i>accountability</i>.

Elaborado por Hecker e Aguiar (2016) através de adaptação do quadro de Guimarães e Medeiros (2005)

Nesse quadro, pode-se observar que a distinção entre governo digital e governança digital não ocorre de forma absoluta. Segundo Guimarães e Medeiros (2005), diversos elementos presentes em um conceito também se manifestam no outro, evidenciando a existência de zonas de convergência e complementaridade. Essa sobreposição de características torna a delimitação conceitual mais complexa e demonstra que governo digital e governança digital mantêm uma relação de influência recíproca, contribuindo conjuntamente para a transformação da atuação estatal em ambientes digitais.

Viana (2021) entende, no entanto, que a distinção entre governo eletrônico e a governança eletrônica traz como base as distinções entre governo e governança. Ocorre que, como afirma Ferreira e Froener (2025), o conceito de governança foi ressignificado ao longo do tempo, se transformado, especialmente a partir do final do século XX.

“A governança é, sobretudo, um processo em constante construção, cujos contornos variam conforme as dinâmicas históricas, culturais, econômicas e políticas de cada sociedade” (Ferreira; Froener, 2025). Essa compreensão evidencia que a governança não corresponde a um modelo único e estático, mas a um conceito que se adapta às transformações sociais e institucionais, assumindo diferentes configurações conforme o contexto em que é aplicada.

Essa transição de conceito de governo para governança “representa uma mudança significativa na forma de condução das políticas públicas”, que deslocam a concepção de um governo centralizado, hierárquico e monolítico para uma construção de arranjos colaborativos entre Estado, mercado e sociedade civil, onde são desenvolvidas estruturas burocráticas menos rígidas e menos hierarquizadas (Ferreira e Froener, 2025).

Para os autores, a governança contemporânea não se resume à técnica de gestão, mas deve ser compreendida como um processo relacional e de interdependência entre os agentes públicos, privados e da sociedade civil. Nesse sentido, surgem a coprodução, cogestão, onde o Estado assume o papel de coordenador, articular e garantidor de direitos, mas a responsabilidade pela formulação e implementação das políticas públicas é compartilhada com outros setores sociais.

Orlando Filho (2016) explica que enquanto o governo refere-se a uma estrutura vertical e hierárquica, a governança envolve instituições e atores governamentais e não governamentais, cujo alicerce reside nas relações horizontais e não verticais.

Para Santos (2021), a governança no aspecto digital, trata-se de uma expansão que vai além da simples implementação e utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) dentro da estrutura governamental, envolve uma perspectiva política e simbólica sobre uma nova maneira de organizar o Estado-nação e de como este se relaciona não apenas com o cidadão comum, mas também com empresas, organizações estatais e demais entidades públicas e privadas (Santos, 2021).

Seja como for o arcabouço teórico, de aproximação entre os conceitos de governo e governança ou pelo seu afastamento, o fato é essa busca por equilibrar eficiência administrativa com participação democrática, exige uma construção de política que valorize o diálogo, a transparência, adoção de mecanismos participativos, deliberativos, configurando o espaço público e resultando em processos mais abertos e inclusivos (Ferreira; Froener, 2025).

A própria ONU na Survey 2024, um dos principais relatórios mundiais sobre governo digital e transformação digital, aborda que

Os governos adotaram abordagens distintas para desenvolver e fornecer serviços públicos digitais, desde envolver diferentes tipos de partes interessadas até gerenciar graus de acessibilidade digital. Independentemente de quais abordagens são empregadas, o processo de

desenvolvimento digital deve ser guiado por um conjunto de valores ou princípios centrais centrados nas pessoas. (United Nations, 2024, p.12). Tradução nossa.

Logo, para fins deste trabalho, entende-se que se tratam de conceitos distintos mas complementares, em que o governo digital diz respeito ao uso das tecnologias digitais pelo setor público, enquanto a governança relaciona-se a como esse uso ocorre a partir de mecanismos como transparência, participação social, políticas públicas e outros. Destaca-se que a transformação digital deve ser guiada e centrada nas pessoas haja vista que os serviços digitais se tornaram essenciais para que os governos efetivamente atendam às pessoas, empresas e a sociedade como um todo.

2.2 Avaliação de Políticas e de Governo Digital

Trabalhados os conceitos de transformação digital, governo eletrônico, governo digital e governança digital, torna-se relevante compreender as ferramentas que permitem avaliar o nível de maturidade digital e o estágio da transformação digital nas organizações públicas.

Essas ferramentas de avaliação do governo digital se inserem no ciclo de políticas públicas, mais especificamente na avaliação das políticas públicas. Conforme o ciclo de políticas públicas ilustrado por Howlett *et al.* (2013), a avaliação da política é o último estágio do ciclo e refere-se aos processos pelos quais tanto os atores como os societários monitoram os resultados das políticas, podendo resultar em uma reconceitualização dos problemas e das soluções político-administrativas.

Para Wu *et al.* (2014), a avaliação contribui para o processo de criação de políticas públicas pois

sintetiza o que se sabe sobre um problema e a solução proposta de política pública ou programa; desmistifica a sabedoria convencional ou mitos populares relacionados com o problema ou suas soluções; desenvolve novas informações sobre a eficácia do programa ou da política pública; e, explica aos atores da política pública as implicações das novas informações obtidas por intermédio da avaliação (Wu *et al.* I, 2014, p. 118).

Assim, é uma etapa fundamental do processo de políticas públicas, sendo uma atividade tanto política quanto técnica e que pode ser realizada tanto dentro quanto fora do governo (Wu *et al.*, 2014).

No contexto do governo digital, as pesquisas de avaliações apresentam diferentes abordagens e escopos. Podem variar em cobertura geográfica, desde aquelas que se concentram em um conjunto de países até aquelas que cobrem a maioria dos países do mundo; outras se concentram em questões mais sofisticadas de privacidade e votação eletrônica; algumas avaliam os serviços ofertados; outras, avaliam a prestação governamental de serviços estaduais e locais. De modo geral, observa-se uma predominância de estudos voltados à análise dos serviços online, permitindo uma avaliação qualitativa em suas pontuações (United Nations, 2003).

Nesse cenário, a ONU destaca-se como uma instituições pioneiras na avaliação do governo eletrônico (termo utilizado na época) ao desenvolver metodologia que não analisa apenas o nível de prontidão de um país, mas também sua infraestrutura tecnológica, de telecomunicações e o nível de desenvolvimento de seus recursos humanos, permitindo comparar o desempenho dos países e acompanhar sua evolução ao longo do tempo (United Nations, 2003).

De forma complementar, a literatura aponta que a avaliação da qualidade dos serviços é fundamental para melhorar o atendimento aos cidadãos (Nogueira; Marques, 2023). Nesse contexto, o uso estratégico das tecnologias digitais e dos dados desponta como elemento central para qualificar a atuação do Estado, contribuindo para a oferta de serviços mais eficientes, acessíveis e personalizados (Mitkiewicz, 2024). Essa abordagem não apenas melhora a experiência dos cidadãos, como também fortalece a confiança nas instituições e promove a cidadania ativa, evidenciando o papel estratégico da digitalização na resolução de problemas públicos e na modernização da gestão pública (Mitkiewicz, 2024).

Para a OCDE, promover governos mais maduros digitalmente contribuirá para reformular as interações entre governos e o público com maior engajamento, equipe mais preparada, servidores mais capacitados, maior responsabilização de todo o setor público e novas formas de desenvolver a inteligência coletiva (OCDE, 2020).

Apesar disso, a avaliação dos serviços públicos ainda é considerada uma área deficitária (Carvalho, 2020), e, naturalmente dispendiosa (Malmegrin, 2014). Ainda assim, devido a sua importância, diversas organizações têm se dedicado ao desenvolvimento de indicadores capazes de mensurar o nível de maturidade e de transformação nos governos por meio de indicadores que classificam e colocam em um ranking (Brito, 2025), como ONU e OCDE.

Nesse contexto, as avaliações de governo digital geralmente concentram-se em duas dimensões principais: a mensuração da maturidade e da transformação digital por meio de indicadores estruturados, e, a avaliação da qualidade e da satisfação dos serviços públicos digitais ofertados.

No caso brasileiro, o governo federal também desenvolve instrumentos próprios de avaliação, como o Índice de Maturidade Digital, além de iniciativas que analisam a transformação digital sem necessariamente atribuir pontuações ou classificações, como o Mapa do Governo Digital.

Diante desse panorama, a seguir serão abordadas as principais formas de avaliação do governo digital, com destaque para as metodologias adotadas por organismos internacionais, como a ONU e a OCDE, bem como as iniciativas desenvolvidas no contexto brasileiro.

2.2.1 Organização das Nações Unidas (ONU)

A ideia de utilizar métricas globais para avaliar o governo eletrônico vem sendo utilizada pela Organização das Nações Unidas desde 2001, através do EGDI (*E-Government Development Index*), métrica amplamente reconhecida para avaliar o desenvolvimento digital de países ao redor do mundo (United Nations, 2024).

No início, o foco era medir a prontidão dos países para o governo eletrônico. Em 2008 o foco da pesquisa mudou para avaliar o desenvolvimento real do governo eletrônico, capturado naquela época pelo termo "maturidade do governo eletrônico" (United Nations, 2024).

No entanto, a partir de 2014, a Organização mudou sua abordagem conceitual sobre a maturidade do governo eletrônico, entendendo não ser mais útil tal conceito,

pois as abordagens do governo digital estavam em constante evolução para atender às demandas e expectativas em mudança da população (incluindo segmentos e setores específicos da sociedade) e para integrar tecnologias digitais emergentes. A maturidade sugeria um ponto final, enquanto o desenvolvimento do governo eletrônico era e sempre seria caracterizado por mudanças contínuas (United Nations, 2024, p.5).

Assim, passou a usar o conceito de desenvolvimento do governo eletrônico para medir o desempenho do governo eletrônico de países e cidades em comparação

uns com os outros, mantendo a nomenclatura do índice de *E-Government Development Index* (EGDI) agregando ao longo do tempo, as modificações metodológicas construídas conjuntamente com diversos especialistas (United Nations, 2024).

Medir e avaliar o progresso no governo digital requer métricas robustas e indicadores-chave de desempenho (KPIs), juntamente com o uso adaptativo de tecnologias emergentes, como a IA.¹² O EGDI surgiu como uma métrica composta quantitativa e um indicador de desempenho global capaz de produzir níveis e classificações de desenvolvimento digital nos 193 Estados-Membros e capturar tendências relevantes (United Nations, 2024, p.4).

Para atingir as metas da Agenda 2030 e dos ODS relacionadas à saúde, educação, crescimento econômico e redução das desigualdades, atualmente o EGDI é um índice composto a partir da média de 3 indicadores e, desde 2018, além, do EGDI, a ONU avalia também o Índice de Serviços Online Locais (LOSI) para medir o avanço no desenvolvimento do governo digital com funcionalidades comparáveis à nível municipal (United Nations, 2024).

Ainda, cada índice (EGDI e LOSI) são compostos por componentes (OSI, TII, ICH), subíndices e métricas que refletem o progresso e as lacunas no desenvolvimento, oferecendo um sistema de classificação que permite a comparação e a classificação relativa (United Nations, 2024).

A Figura 1 permite observar o tabelamento dos índices e subíndices componentes do EGDI e LOSI

Figura 1 – Tabela de Índices e Subíndices componentes do EGDI e LOSI

Índice	Componentes	Subíndices
Nível nacional Governo eletrônico Índice de Desenvolvimento Eletrônico (IDE)	Índice de Serviços Online (ISO)	Estrutura institucional (EI)
		Prestação de serviços (PS)
		Fornecimento de conteúdo (FC)
		Tecnologia (TEC)
		Participação eletrônica (PE) (a) informação eletrônica (b) consulta eletrônica (c) tomada de decisão eletrônica
	Índice de Infraestrutura de Telecomunicações (IIT)	Usuários da internet
		Assinantes de telefonia celular
		Assinantes de banda larga sem fio
		Acessibilidade à banda larga*
	Índice de Capital Humano (ICH)	Taxa de alfabetização de adultos (TA)
		Taxa bruta de matrícula (TBM)
		Anos esperados de escolaridade (AEE)
		Média de anos de escolaridade (MAE)
		Alfabetização em governo eletrônico (AGE)*
Nível local Índice de Serviços Online Locais (ISOL)		Estrutura institucional (EI)
		Prestação de serviços (PS)
		Fornecimento de conteúdo (FC)
		Tecnologia (TEC)
		Participação eletrônica (PE)
		Alfabetização em governo eletrônico (AGE)*

Fonte: ONU, 2024.

Portanto, à nível nacional, a ONU avalia através do EGDl que é composto pelos 3 índices a seguir (United Nations, 2024):

- a) Índice de Infraestrutura de Telecomunicações (TII), que, com base em dados fornecidos pela União Internacional de Telecomunicações (ITU), mede a disponibilidade de infraestrutura tecnológica. É calculado pelos subíndices de assinantes de telefonia celular móvel, assinantes de banda larga sem fio e acessibilidade à banda larga.
- b) Índice de Capital Humano (HCI), que mede, com base em dados fornecidos principalmente pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO), avalia a capacidade da população em utilizar as tecnologias. Calculado por 5 subíndices que são: taxa de alfabetização de adultos, taxa bruta de matrícula, anos de escolaridade esperados, média de anos de escolaridade e alfabetização em governo eletrônico.
- c) Índice de Serviços Online (OSI), que, com base em dados coletados de uma avaliação online independente, avalia a presença online nacional de todos os 193 Estados-Membros das Nações Unidas, complementada por um Questionário de Estado-Membro (MSQ). A OSI avalia os portais governamentais com base em cinco
- d) subíndices: estrutura institucional, prestação de serviços, fornecimento de conteúdo, tecnologia e participação eletrônica. Seu valor geral é calculado usando os valores normalizados desses subíndices.

Apesar desses índices comporem o EGDl, cada um pode ser medido e analisado de forma independente, e, todos podem ser classificados em muito alto, alto, médio e baixo. Desta forma, permite avaliar tanto a média dos 3 índices quanto cada um, possibilitando perceber qual índice necessita de maior atenção e qual estratégia deve ser adotada (United Nations, 2024).

Já em nível local, tem-se o Índice de Serviços Locais (LOSI) que na edição de 2024 avaliou a cidade mais populosa de cada um dos 193 Estados-Membros. Ele é utilizado para medir o avanço no desenvolvimento do governo eletrônico com características comparáveis ao nível da cidade, sendo calculado por meio de um sistema binário (0-1) que possui 95 indicadores distribuídos em seis critérios distintos, quais sejam: estrutura institucional, fornecimento de conteúdo, fornecimento de

serviços, participação e engajamento, e, alfabetização em governo eletrônico e tecnologia (United Nations, 2024).

Assim, permite uma série de classificações, a depender do que se é analisado. Por exemplo, pode-se classificar as cidades de forma comparativa em nível muito alto de LOSI, alto, médio, baixo ou nenhum portal. Ou ainda, classificar de acordo com o percentual de indicadores atendidos pelos portais da cidade (United Nations, 2024). Mais ainda, pode-se fazer uma análise comparativa dos resultados da EGDI com a LOSI. Que foi o que a ONU fez, o que demonstrou que os portais nacionais apresentaram um desempenho superior aos portais municipais, evidenciando a necessidade de concentrar esforços para melhorar o governo eletrônico local e apoiar a transformação digital a nível municipal (United Nations, 2024).

Desse modo, a avaliação dos portais governamentais locais é crucial para aprimorar o governo eletrônico em nível municipal, pois são ferramentas indispensáveis na governança urbana moderna haja vista que os governos locais são mais próximos das comunidades e são responsáveis por uma ampla gama de serviços essenciais, sua influência na promoção da ODS é forte e abrangente, portanto, essencial (United Nations, 2024).

Nesse sentido, outra avaliação importante mas que se faz presente nas discussões de forma indireta e diluída em outras dimensões, é o uso da inteligência artificial como elemento da transformação digital. O próprio relatório aponta a existência de lacunas significativas de competências digitais e em inteligência artificial no setor público, o que reforça a importância de incorporar tais dimensões nos modelos de avaliação do governo digital (United Nations, 2024).

A UNESCO destaca que o uso das inteligências artificiais despertam interesse mundial devido ao seu potencial de transformar sociedades, existindo uma grande esperança que seu uso possa ser cada vez mais aproveitado para atingir os ODS (Unesco, 2023).

Portanto, é crucial a avaliação robusta do uso e da implementação das inteligências artificiais nos governos digitais, pois segundo a própria ONU,

os países que ainda não integraram a IA em suas agendas digitais devem considerar cuidadosamente fazê-lo para avaliar os potenciais benefícios e desafios que a tecnologia pode trazer, visto que a IA pode aprimorar consideravelmente a governança e a prestação de serviços (United States, 2024, p.161).

Conforme destaca a UNESCO, a transformação digital orientada por inteligência artificial exige que os servidores públicos compreendam o impacto dessas tecnologias, ainda que não sejam especialistas técnicos, sendo fundamental o domínio de competências relacionadas ao uso e governança de dados, planejamento digital e gestão de processos inovadores (Unesco, 2023).

Feito a análise de seus índices, somados às perspectivas históricas e estudos, a ONU em 2024 apresentou o Modelo de Referência para Governo Digital (*Digital Government Model Framework*). Trata-se de uma metodologia estruturada para planejar, executar e avaliar suas iniciativas de governo digital, incluindo aquelas que envolvem o uso de IA e outras tecnologias emergentes, por meio da adoção de uma abordagem baseada em ecossistemas, com foco em princípios como boa governança, inclusão social e segurança, e com destaque no papel estratégico das tecnologias digitais na melhoria da oferta de serviços públicos e na ampliação da inclusão (United Nations, 2024).

No entanto, é importante salientar, que apesar de conter indicadores e métricas bem estabelecidas, a ONU observa que existem aspectos do desenvolvimento do governo eletrônico que são únicos de cada governo, recomendando que cada um desenvolva ferramentas próprias para avaliações internas para que se possa atingir os objetivos e servir seus cidadãos. Afinal, “uma estrutura de modelo bem desenvolvida pode oferecer um roteiro sistêmico para implementar iniciativas eficazes de governo digital (...)” (United Nations, 2024).

2.2.2 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a partir de 2020 passou a avaliar os esforços envidados pelos governos para estabelecer as bases necessárias para uma transformação digital no setor público coerente e voltada no ser humano, através do Índice de Governo Digital (DGI) (OECD, 2024).

O DGI baseia-se na Recomendação do Conselho da OCDE sobre Estratégias de Governança Digital e avalia como os governos estão estruturando, governando e sustentando a transformação digital em todo o setor público, medindo a maturidade do governo digital em seis dimensões, quais sejam (OECD, 2026):

- a) digital por design (*digital by design*): mede como as políticas governamentais são projetadas para permitir o uso de ferramentas e dados digitais na formulação de políticas ou na transformação de serviços públicos;
- b) setor público orientado por dados (*data-driven public sector*): mede os avanços do governo no desenvolvimento da governança e dos facilitadores necessários para acesso, compartilhamento e utilização de dados no setor público;
- c) governo como plataforma (*government as a platform*): mede a implantação de diretrizes, ferramentas, dados, identidade digital e software para promover a transformação coerente;
- d) aberto por padrão (*open by default*): mede a abertura e divulgação de dados abertos;
- e) orientada pelo usuário (*user-driven*): mede a capacidade dos governos de colocar as necessidades dos usuários no centro das entregas das políticas e serviços públicos; e
- f) proatividade (*proactiveness*): mede a capacidade dos governos em antecipar as necessidades dos usuários e prestadores de serviços para fornecer serviços governamentais de forma proativa.

A figura 2 abaixo resume as dimensões avaliadas pela DGI:

Figura 2 – Dimensões pelo DGI



Fonte: OECD, p. 15, 2026.

Para cada dimensão, é avaliado quatro facetas transversais que representam o ciclo político. Portanto, para cada dimensão o DGI avalia (OECD, 2026):

- a) abordagem estratégica: avalia estratégias abrangentes, estruturas políticas e objetivos para o governo digital;
- b) mecanismos de política: avalia recursos e ferramentas para viabilizar a implementação da abordagem estratégica;
- c) implementação: avalia práticas para transformar a abordagem estratégica em ações concretas; e
- d) monitoramento: avalia recursos e ferramentas para acompanhar o progresso ou avaliar a implementação.

Há também o Índice OCDE.AI que combina os indicadores acima, incluindo mais dois indicadores especificamente voltados para políticas de inteligência artificial, que é o de abordagem estratégica para infraestrutura em nuvem e a utilização da IA pelo governo federal para melhorar os processos internos do setor público, o planejamento e a prestação do serviço públicos. Esse índice foi recentemente desenvolvido para fornecer uma visão holística dos ecossistemas nacionais de inteligências artificiais, servindo como ferramenta para monitorar a Recomendação de Inteligência Artificial (IA) da OCDE (OECD, 2026).

Por fim, a OCDE complementa a análise da transformação digital através do Índice de Dados Abertos, Úteis e Reutilizáveis da OCDE (Índice OURdata). Esse índice é utilizado para avaliar as políticas de dados governamentais abertos, com o objetivo de incentivar o alinhamento das decisões políticas com as normas e boas práticas da OCDE.

O OURdata é composto por 3 pilares e nove sub pilares, quais sejam (OECD, 2026):

- a) disponibilidade de dados: esse pilar mede a adoção de requisitos formais, estratégias e diretrizes para a publicação de dados governamentais abertos. É composto pelos sub pilares de Conteúdo Aberto por Padrão Político, Envolvimento das Partes Interessadas para a Divulgação dos Dados, e, Implementação;
- b) acessibilidade aos dados: mede a existência de requisitos e o envolvimento das partes no portal central de dados abertos, bem como, na melhoria da qualidade dos dados. É composto pelos sub pilares de Conteúdo da Política de Acesso Livre e Aberto aos Dados, Envolvimento das Partes Interessadas para Dados de Qualidade e Integridade, e, Implementação da Acessibilidade.

- c) apoio governamental à reutilização de dados: mede as iniciativas governamentais para estabelecer parcerias e promover eventos que visam aumentar a conscientização sobre dados governamentais abertos e fomentar sua reutilização. É composto pelos sub pilares de Iniciativas de Promoção de Dados e Parcerias, Programas de Alfabetização de Dados em Governo, e, Monitoramento do Impacto.

Observa-se que o referido índice não mede o impacto dos dados governamentais abertos, mas sim se concentra em medir os esforços dos governos em criar condições necessárias para disponibilizar os dados abertos e viabilizar seu uso (OCDE, 2026).

Tal lógica também é aplicada ao DGI, pois a própria OCDE atribui que o Índice de Governo Digital

serve como um recurso para que os formuladores de políticas apoiem reformas políticas abrangentes na transformação digital do governo, a fim de aumentar a produtividade governamental, aprimorar os serviços públicos e melhorar a vida das pessoas (OECD, 2024, p.8).

Portanto, a característica dos índices de avaliação da OCDE é de que não se tratam de meras avaliações, mas servem principalmente como norteador do governo digital, tendo como grande desafio fazer com que os governos adotem uma abordagem estratégica para o governo digital (OECD, 2024).

2.2.3 Índice de Maturidade Governo Federal do Brasil

Com o objetivo de estimular a reflexão qualificada dos gestores dos serviços para melhoria e aperfeiçoamento da prestação de serviços, o governo federal dimensiona a avaliação de qualidade dos serviços públicos no âmbito dos órgãos e entidades do executivo federal através do índice de maturidade digital, disposto na Portaria da Secretaria de Governo Digital nº 1.083, de 14 de fevereiro de 2025 (Brasil, 2025).

O Nível de Maturidade Digital deve estar em consonância com as diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital e devem observar os princípios de qualidade

do serviço público estabelecidos na portaria supracitada, sendo eles: simplicidade, agilidade, inclusão, privacidade, segurança, resolutividade e transparência.

Sendo a coleta de dados por meio da caracterização do serviço no portal único do gov.br, nas ferramentas de uso obrigatório para a prestação de serviços e outras fontes que a Secretaria de Governo Digital achar necessária, o índice é composto por conjunto de atributos considerados básicos a cada ciclo anual que será publicado no site do governo digital (Brasil, 2025).

Atualmente, no site do governo digital está publicado que o índice deste ciclo é composto por 5 atributos que definem os níveis de maturidade, sem juízo de valor sobre a importância relativa entre eles, e por 2 manifestações do usuário entre serviços que compartilham o mesmo nível, quais sejam (Brasil, 2024):

1. Integração com a ferramenta de avaliação da satisfação do usuário;
2. Digitalização de todas as etapas dos serviços (das digitalizáveis);
3. Adoção do mecanismo de atendimento;
4. Existência de multicanais de atendimento;
5. Obtenção automatizada de informação do cidadão/empresa por meio da interoperabilidade e integração de dados;
6. Como manifestação dada pelo usuário: Nota de Avaliação de satisfação;
7. Como manifestação dada pelo usuário: Distribuição percentual de avaliações positivas e negativas quanto à utilidade da informação da página do serviço

E os níveis da maturidade digital estão escalonados da seguintes formas (Brasil, 2024):

1. Nível A: serviço têm implementado 05 atributos e nota média de avaliação de satisfação do usuário e de utilidade acima das metas;
2. Nível B: serviço têm implementado 05 atributos e nota abaixo da média ou da meta;
3. Nível C: serviço têm implementado 04 atributos;
4. Nível D: serviço têm implementado 03 atributos;
5. Nível E: serviço têm implementado até 2 atributos;

Assim, cada serviço é classificado conforme os atributos e, a partir de então, é classificado conforme a quantidade de atributos e notas recebidas, podendo ser do nível A até o E.

Para ajudar os gestores na consolidação da maturidade digital, a Secretaria de Governo Digital elaborou a Trilha pela Evolução da Maturidade Digital onde, através do documento “Maturidade em 5 Passos”, indica um conjunto de passos para trilhar o caminho na busca por alcançar os padrões de qualidade na prestação de serviços públicos (Brasil, 2024).

Importante notar que 5 passos são coincidentes com os 5 atributos que definem a maturidade digital à nível de serviço público. Portanto, tem-se que o Índice de Maturidade Digital serve também de guia estratégico para a implementação da maturidade digital nos serviços públicos, assim como os índices da ONU e da OCDE discutidos anteriormente.

Apesar do Índice de Maturidade Digital ser recente e estar voltado apenas para avaliação do serviço público em si e para os órgãos do poder executivo federal, ele serve de indicativo que o governo federal caminha para avaliar seus serviços públicos e a satisfação do cidadão, diretrizes básicas da consolidação do governo digital.

Por fim, é importante ressaltar que o Índice de Maturidade Digital é analisada por serviço, diferentemente do nível de maturidade da ONU ou OCDE, dos quais avaliam a maturidade do governo em uma perspectiva institucional e sistêmica, ou seja, em um nível mais amplo do que a avaliação por serviços.

2.2.4 Plataforma *Inteli.gente*

O governo federal possui diversas ferramentas de avaliação dos serviços públicos e da transformação digital, o que é uma realidade percebida pelo próprio governo ao publicar a Portaria nº 1.083/2025 (Brasil, 2025). Ainda que esta seja de abrangência apenas para o executivo federal, a possibilidade dos órgãos e entidades utilizarem outros modelos de avaliação dos serviços públicos, além da maturidade digital, consolida a percepção do governo da existência de outras formas de avaliação. Assim, inicia-se a abordagem de outra forma de avaliação.

Sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR) e da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o fórum Câmara das Cidades 4.0 criou a Plataforma Inteli.gente que diagnostica o nível de maturidade em transformação digital e desenvolvimento urbano sustentável das cidades brasileiras (Brasil, 2025).

Ancorado nas diretrizes da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes e tendo como modelo de referência a Maturidade de Cidade Inteligente Sustentável da União Internacional de Telecomunicações (SSC-MM) e mais de 1000 outros indicadores, o objetivo da plataforma é realizar um diagnóstico de maturidade para cidades inteligentes e sustentáveis e propor diretrizes e eixos de atuação para elaboração da Política Nacional e da Política Municipal para Cidades Inteligentes Sustentáveis, bem como, contribuir com os gestores públicos na identificação das condições atuais das cidades e nas necessidades para avançar na direção a se tornar uma cidade inteligente a curto, médio e longo prazo (Brasil, 2025).

A plataforma *inteli.gente* é composta por 113 indicadores em 4 dimensões, quais sejam: Econômica, Meio Ambiente, Sociocultural (dimensão para desenvolvimento sustentável e TICs) e Capacidades Institucionais (gestão pública municipal), além de mais 11 indicadores que fornecem uma visão da característica de cada municípios, denominados de caracterização (Brasil, 2023).

No entanto, é importante frisar que, desses 113 indicadores, aproximadamente 75% são provenientes de bases secundárias de órgãos públicos oficiais. Ou seja, se a base secundária não contiver dados corretos, os indicadores também refletem essa incoerência (Brasil, 2023).

Após a realização do diagnóstico, cada dimensão é avaliada em sete níveis de maturidade. O nível final de maturidade da cidade é obtido por meio da média aritmética dos resultados alcançados nas quatro dimensões analisadas. Com base nesse resultado, a plataforma disponibiliza recomendações destinadas a subsidiar o planejamento e a formulação de políticas públicas voltadas ao aprimoramento da governança pública e ao avanço da maturidade da cidade (Brasil, 2023).

2.2.5 Mapa de Governo Digital do Brasil

Dentre as ferramentas de avaliação do governo digital apresentadas, a seguir será analisado o Mapa de Governo Digital do Brasil. Essa avaliação do governo digital foi selecionada para a análise deste trabalho e servirá de base para a construção do guia estratégico proposto. Tal escolha se deu, principalmente, pela análise da transformação digital em contexto local, à nível municipal e por se tratar de dados abertos e disponíveis de forma online.

Outra forma de analisar o engajamento digital é através do Mapa de Governo Digital, ferramenta disponibilizada pela Secretaria de Governo Digital que busca mapear a evolução do processo de transformação digital nos municípios brasileiros (Brasil, 2022). Neste caso, a análise da transformação é a nível de cidades brasileiras. “O Mapa disponibiliza, por meio de painel interativo, indicadores relativos às dimensões de infraestrutura, governança, pessoas, serviços e processos de TIC”, com o objetivo de analisar a evolução dos indicadores sobre o uso das TICs no setor público municipal e seu impacto na oferta dos serviços públicos (Brasil, 2022).

Para tanto, a construção do Mapa envolveu as etapas de revisão de literatura, seleção de dimensão a serem avaliadas, coletas de dados secundários a partir de portais e documentos, e por fim, aplicação da pesquisa de engajamento digital nos municípios por meio de questionário online e entrevistas (Brasil, 2022).

A Pesquisa de Engajamento Digital dos Municípios, avaliou o grau de maturidade da transformação digital em 155 municípios acima de 200 mil habitantes, considerando as seguintes dimensões:

- a) tecnologia: identificação de infraestrutura de TIC existente, privacidade e segurança da informação utilizadas e transparência governamental;
- b) governança - mapear a implantação e adoção de estratégias que visem a transformação digital, identificar os tipos de estruturas da tomada de decisão, mensurar o grau de integração entre a estratégia de governo digital e demais instrumentos de planejamento e mapear a existência de cooperação com os atores privados, comunidade acadêmica, sociedade civil ou diretrizes que incentivam essa cooperação;
- c) serviços - identificar os estágios da digitalização dos governos municipais, mapear tipos de serviços públicos por meios digitais e verificar a disponibilidade de portal único de prestação de serviços digitais;
- d) processos - identificar status do processo de digitalização do governo municipal, identificar estágio e mapear estratégias de simplificação e reestruturação de processos, e, verificar a reestruturação e modernização com foco na melhoria ao cidadão;
- e) pessoas - avaliar as competências individuais, coletivas, intra organizacionais e interorganizacionais, avaliar a presença de cultura organizacional de inovação e verificar as formas de interação governo-cidadão.

Assim, a construção do Mapa de Governo Digital envolveu a coleta de dados da base Munic e dos resultados da Pesquisa de Engajamento, sendo disponibilizada no site do governo federal através de um painel interativo, com indicadores relativos às dimensões citadas (Brasil, 2025), num primeiro momento apenas relativo à base Munic, permitindo explorar os resultados por cidades e compará-los às outras cidades e regiões.

Mais adiante no presente trabalho será explorado os resultados relativos à cidade de Maringá, onde será avaliado cada indicador com maior profundidade analítica. Por ora, cabe compreender a existência dessa ferramenta de análise da transformação digital nos municípios brasileiros e que permite, através do diagnóstico, explorar caminhos a serem superados para a consolidação do governo digital.

Apresentados os principais modelos de avaliação da maturidade à nível internacional, através dos índices da OCDE e da ONU, assim como, as principais avaliações à nível federal, como o Índice de Maturidade de Governo Digital, a Plataforma Inteli.gente e o Mapa do Governo Digital, pode-se observar que as avaliações de governo digital podem ser realizadas em diferentes níveis.

Em um nível mais amplo, avaliações como o EGDI da ONU buscam mensurar o desenvolvimento do governo digital em âmbito nacional, considerando fatores como infraestrutura de telecomunicações, capital humano e oferta de serviços online. Já o LOSI, também desenvolvido pela ONU, aproxima-se de uma escala local ao avaliar portais municipais, mas ainda com enfoque comparativo e institucional. Assim como a OCDE, que trabalha com uma perspectiva de maturidade associada à capacidade estratégica do governo, considerando governança, dados, integração, abertura, proatividade e desenho centrado no usuário.

Por sua vez, o Índice de Maturidade Digital do Governo Federal brasileiro realiza uma avaliação mais operacional, voltada à qualidade e ao grau de digitalização de cada serviço público. Essa análise permite identificar gargalos concretos de implementação, como ausência de interoperabilidade, baixa satisfação do usuário ou manutenção de etapas presenciais desnecessárias.

Essa distinção demonstra que a maturidade digital não deve ser compreendida apenas como uma característica geral do governo ou da instituição, mas também como uma condição variável entre serviços, canais e unidades administrativas.

Modelo de avaliação	Nível de avaliação	Objetivo
EGDI/ONU (ONU, 2024)	Nacional	Métricas para avaliar o desenvolvimento digital de países ao redor do mundo.
LOSI/ONU (ONU, 2024)	Local Cidades mais populosas do mundo	Utilizado para medir o avanço no desenvolvimento do governo eletrônico com características comparáveis ao nível de cidade.
DGI /OCDE (OCDE, 2026)	Institucional e estratégica	Avaliar os esforços envidados pelos governos.
Índice de Maturidade Digital / Brasil (Brasil, 2024)	Micro/operacional	Avalia a qualidade dos serviços públicos no âmbito dos órgãos e entidades do executivo federal.
Plataforma Inteli.gente (Brasil, 2025)	Local/institucional	Diagnostica o nível de maturidade em transformação digital e desenvolvimento urbano sustentável das cidades brasileiras.
Mapa de Governo Digital/Brasil (Brasil, 2022)	Local/institucional	Mapa com dados abertos que busca mapear a evolução do processo de transformação digital nos municípios brasileiros

Fonte: Elaborado pela Autora (2026).

Portanto, a comparação entre os modelos evidencia que eles são complementares, permitindo combinar uma avaliação estratégica da transformação digital com uma análise prática da qualidade dos serviços efetivamente entregues à população.

2.3 Estratégias e Modelos Nacionais de Governo Digital

Após demonstrar a existência de diversas ferramentas de avaliação da maturidade e da transformação digital, faz-se necessário compreender que as avaliações são desenvolvidas, diagnosticadas e realizadas propostas de progresso,

a partir de uma estratégia e diretrizes estabelecidas. Cada entidade avaliadora segue um caminho orientador a partir da estratégia de governo a ser seguida.

Por mais que o tema governo digital ou governança digital esteja essencialmente atrelado ao assunto de tecnologias de informação, a

Governança de TI não é um assunto dos setores de TI, mas de toda a organização, já que envolve a tomada de decisão de quais iniciativas utilizando serão feitas, em que prioridade, e de forma a atender quais objetivos da estratégia de governo (ou, preferencialmente, de Estado) (Luciano *et al.*, 2021, p.41)

Assim, compreender as estratégias e diretrizes que o Governo Federal estabeleceu para orientar o governo digital é primordial para compreender a transformação digital almejada. É o que passaremos a tratar.

Em 29 de março de 2021 foi sancionada a Lei nº 14.129/2021 que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. Esta lei se aplica a todos os órgãos federais da administração direta e indireta, bem como aos entes federados desde que adotem os comandos desta lei por meio de atos normativos próprios (Brasil, 2021).

Dentre os 26 princípios e diretrizes do governo digital estabelecidos pela Lei em seu artigo 3º, pode-se destacar os seguintes (Brasil, 2021):

Art. 3º São princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública:

- I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;
- II - a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial;
- III - a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial;
- IV - a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços;
- V - o incentivo à participação social no controle e na fiscalização da administração pública;
- VI - o dever do gestor público de prestar contas diretamente à população sobre a gestão dos recursos públicos;
- VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão;
- VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública;
- IX - a atuação integrada entre os órgãos e as entidades envolvidos na prestação e no controle dos serviços públicos, com o compartilhamento de dados pessoais em ambiente seguro quando for indispensável para a prestação do serviço, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), e, quando couber, com a

transferência de sigilo, nos termos do art. 198 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Código Tributário Nacional), e da Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001;

X - a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço;

(...)

XIV - a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos;

XV - a presunção de boa-fé do usuário dos serviços públicos;

XVI - a permanência da possibilidade de atendimento presencial, de acordo com as características, a relevância e o público-alvo do serviço;

XVII - a proteção de dados pessoais, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais);

(...)

XXI - o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública;

XXII - o estímulo ao uso das assinaturas eletrônicas nas interações e nas comunicações entre órgãos públicos e entre estes e os cidadãos;

(...)

XXVI - a promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação no setor público (Brasil, 2021, art.3º)

Assim, esse apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública vem sendo realizado por meio da Estratégia Nacional de Governo Digital e pela Rede Nacional de Governo Digital, dispostos no Decreto nº 12.069 de 21 de junho de 2024 (Brasil, 2024).

De acordo com o decreto, a Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) articula e direciona estratégias de transformação digital da administração pública na União, nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios, buscando contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (Brasil, 2024).

Já a Rede Nacional de Governo Digital, Rede Gov.br, possui natureza colaborativa entre a União, Estados e Municípios com a finalidade de promover a colaboração, o intercâmbio, a articulação e a criação de iniciativas inovadoras de temática de governo digital no setor público, mas que atuará em consonância com a Estratégia Nacional de Governo Digital (Brasil, 2024).

Assim, temos que a Rede Gov.br está ancorada na Estratégia Nacional de Governo Digital, que por sua vez, almeja atender aos objetivos dos ODS da Agenda 2030. Portanto, a transformação digital brasileira está inserida em um contexto mundial, dirigida pelo governo federal que oferece diretrizes e suporte para que os estados e municípios também participem dessa transformação.

Para o período de 2024 a 2027, a ENGD tem o objetivo de buscar um “Estado mais inclusivo, eficaz, proativo, participativo e sustentável”, especialmente por meio da “oferta de soluções que atendam às necessidades da sociedade e reconheçam as desigualdades sociais e as barreiras de acesso aos serviços públicos”; da adaptação de seus processos ao uso adequado das tecnologias e da transparência, do acesso à informação, da participação social e da promoção do desenvolvimento sustentável (Brasil, 2024).

De forma mais aprofundada, o artigo 9º do Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024, que regulamenta a Estratégia Nacional de Governo Digital, estabelece 10 objetivos específicos para o período de 2024 a 2027. Tais objetivos, juntamente com as respectivas recomendações de ações, extraídas do site oficial do Governo Digital (Brasil, 2024), serão apresentados a seguir de maneira sistematizada e fidedigna ao site, a fim de facilitar sua compreensão.

Quadro 5 - Objetivos da ENGD (2024-2027) e Recomendações de Ações do Governo Federal

<p>Objetivo 1 - Qualificar a gestão e a governança das políticas de governo digital, de modo a promover a colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.</p> <p><u>Descrição:</u> Uma estratégia com amplitude nacional e capilaridade em todos os municípios demanda diretrizes concretas para sua institucionalização e governança. É importante articular uma atuação em rede, replicável nas escalas regionais e locais, que permitam políticas de estado para a transformação digital dos governos, com sustentabilidade e previsão de recursos.</p> <p><u>Recomendações de Ações:</u></p> <p>1.1 - Contribuir com a criação, participação e subsídio às atividades de redes nacionais, estaduais, regionais e associativas de políticas públicas de inovação e governo digital no país, em especial da Rede GOV.BR e do seu Comitê Consultivo da Estratégia Nacional de Governo Digital.</p> <p>1.2 - Diversificar e indicar as fontes de financiamento da transformação digital, considerando a perenidade e a disponibilidade dos recursos.</p> <p>1.3 - Elaborar, publicar e implementar uma estratégia de governo digital adequada à realidade territorial e alinhada à Estratégia Nacional de Governo Digital.</p> <p>1.4 - Implementar uma estrutura de governança para as políticas de governo digital, com a designação de área responsável e instâncias colegiadas para acompanhamento e monitoramento da estratégia local.</p> <p>1.5 - Prever as ações de governo digital nos instrumentos de planejamento e orçamento do ciclo de políticas públicas (PPA, LDO, LOA), além de planos de governo.</p>
<p>Objetivo 2 - Aprimorar a qualidade dos serviços públicos com abordagem inclusiva, acessível e proativa, em canais integrados de atendimento, com atenção à experiência dos usuários.</p> <p><u>Descrição:</u> O foco dos serviços públicos é o cidadão. A experiência e a avaliação do cidadão quanto aos serviços de governo devem pautar sua eficiência e intensificar a entrega de valor. Os serviços públicos devem ser sempre melhores, mais inclusivos, acessíveis, desembaraçados, eficientes. As recomendações seguintes devem contribuir para um governo mais proativo e eficaz.</p> <p><u>Recomendações de Ações:</u></p> <p>2.1 - Desenhar serviços com linguagem simplificada, acessibilidade e jornada personalizada, aprimorando a experiência do usuário, com prioridade para populações vulneráveis.</p> <p>2.2 - Implementar ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação e pesquisa direta com os usuários dos serviços, usando indicadores e modelagens padronizadas.</p>

2.3 - Disponibilizar serviços em canais digitais, preferencialmente por meio de autosserviço, e sem prejuízo do direito a atendimento presencial.

2.4 - Integrar os canais digitais de prestação de serviços públicos e de comunicação, preferencialmente consolidando portais e aplicativos de dispositivos móveis.

2.5 - Integrar os serviços públicos em diversidade de canais digitais e físicos, dispondo de canais de atendimento presencial para demandas não resolvidas plenamente pelos serviços públicos digitais, com investigação acerca das dificuldades e barreiras na prestação de serviços.

Objetivo 3 - Implementar e manter solução estruturante de identificação única e nacional, associada à Carteira de Identidade Nacional, com segurança, ampla disponibilidade e validade para todos os entes federativos.

Descrição: A identidade digital única e nacional é um elo entre o mundo físico e digital para os serviços públicos, qualificando todos os brasileiros em sua cidadania e direitos. Cada cidadão com sua identidade única, pessoal, válida em todo o país. Menos fraudes, menos burocracia, mais rapidez no atendimento dos serviços públicos, não importa qual órgão, instância ou entidade seja solicitado.

Recomendações de Ações:

3.1 - Integrar os serviços públicos digitais ao mecanismo de autenticação digital da Plataforma GOV.BR.

3.2 - Integrar os serviços públicos para dar a opção de uso das ferramentas de assinatura eletrônica, inclusive o mecanismo da Plataforma GOV.BR.

3.3 - Integrar todos os órgãos estaduais de emissão de identidade civil ao Serviço de Identificação do Cidadão.

3.4 - Participar, sob coordenação da União, das definições e desenvolvimento de ferramentas cooperativas para implementação do Serviço de Identificação Civil em canais físicos e digitais, incluindo a integração com a solução de autenticação digital da Plataforma GOV.BR.

3.5 - Prover aos cidadãos repositórios digitais de seus documentos e informações, para dispor proativamente de atestados, certidões, documentos comprobatórios de regularidade, dentre outros, preferencialmente integrado à Plataforma GOV.BR

3.6 - Regulamentar uso de assinaturas eletrônicas nas suas interações internas e com a sociedade.

3.7 - Utilizar o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) como número suficiente para identificação do cidadão, fazendo constar nos cadastros e documentos de órgãos públicos.

Objetivo 4 - ampliar a resiliência e a maturidade das estruturas tecnológicas governamentais, com atenção à privacidade, à proteção de dados pessoais, à segurança da informação e à segurança cibernética

Descrição: O mundo cada vez mais digitalizado requer proteção crescente para a segurança da informação e dos dados pessoais. Aqui, vemos diretrizes e recomendações para proteger os dados do cidadão e dos governos das ameaças cibernéticas e o cumprimento de todos os requisitos de segurança e privacidade.

Recomendações de Ações:

4.1 - Instituir estrutura de governança e coordenação para implementação de medidas de reforço à privacidade, proteção de dados pessoais, segurança da informação e segurança cibernética, em articulação com estruturas de mesmo propósito de âmbito regional e nacional, em especial o Programa de Privacidade e Segurança da Informação – PPSI do governo federal.

4.2 - Estabelecer plano de ação de reforço à privacidade, proteção de dados pessoais, segurança da informação e segurança cibernética que contemple diagnóstico, controles, metodologias e soluções tecnológicas adequadas aos riscos identificados.

4.3 - Designar encarregado pelo tratamento de dados pessoais e gestor de segurança da informação.

4.4 - Promover ações de sensibilização, conscientização e capacitação para agentes públicos, lideranças governamentais e sociedade sobre privacidade, proteção de dados pessoais, segurança da informação e segurança cibernética, sendo o Centro de Excelência em Privacidade e Segurança da Informação - CEPS Gov.br a unidade de referência para tais atividades.

4.5 - Contribuir com a criação, participação e subsídio das atividades de redes nacionais, estaduais, regionais e associativas das equipes de prevenção, tratamento e resposta a incidentes cibernéticos, sendo o Centro Integrado de Segurança Cibernética do Governo Digital - CISC Gov.br a unidade de referência para tais atividades.

Objetivo 5 - Qualificar a tomada de decisões e a oferta de serviços nas organizações públicas com o reuso constante e ético dos dados disponíveis para análises, interoperabilidade e personalização;
Descrição: Um dos insumos mais valiosos da era digital são os dados que podem ser utilizados para incrementar valor nos serviços ao cidadão. Há vantagens importantes ao basear as atividades e serviços do setor público em análise e reuso de dados: informações são comparadas e disponibilizadas automaticamente e a burocracia é minimizada. A ENGD propõe um futuro em que não será mais necessário ao cidadão reunir vários documentos em papel – os quais o governo já detém – nem alternar de um guichê ao outro para repetir a mesma solicitação ou descobrir onde se solicita um serviço. O governo proativo atenderá o cidadão antes mesmo que ele o peça.

Recomendações de Ações:

5.1 - Elaborar, publicar e implementar um programa de governança de dados.
 5.2 - Estabelecer e adotar mecanismos de interoperabilidade e compartilhamento de dados, entre os órgãos e com outros entes federados, especialmente os ofertados pela Plataforma GOV.BR, para qualificação das políticas públicas e eliminação de pedidos de dados dispensáveis na oferta de serviços públicos.

5.3 - Contribuir para a elaboração e adotar um modelo de compartilhamento de dados que permita ao cidadão no uso seguro dos seus dados e melhore sua experiência no acesso a serviços.

5.4 - Estimular a catalogação de seus dados de forma a promover a descoberta e o reuso de dados.

5.5 - Estimular o uso e a adoção de análise e ciência de dados, de maneira ética, na tomada de decisão das políticas públicas e na personalização dos serviços.

Objetivo 6 - Dispor de infraestrutura moderna, segura, escalável e robusta, considerados os princípios de sustentabilidade, para a implantação e a evolução de soluções de governo digital, de modo a promover soluções estruturantes compartilhadas, o uso de padrões comuns e a integração entre os entes federativos;

Descrição: A infraestrutura tecnológica disponível aos governos é necessária para o suporte aos serviços públicos digitais. Ela inclui conectividade, plataformas digitais, capacidade de processamento e armazenamento, padrões tecnológicos, entre outros recursos. É recomendado que esta infraestrutura seja sempre aprimorada, inclusive em arranjos colaborativos, para permitir a interoperabilidade e a prestação de serviços de maneira fluida e direta ao cidadão.

Recomendações de Ações:

6.1 - Adotar e contribuir com o desenvolvimento de soluções de plataformas digitais no provimento de serviços públicos e demais processos da administração pública.

6.2 - Adotar e contribuir para formação de arranjos colaborativos de disponibilização de infraestrutura e soluções digitais, fomentando inclusive a participação das empresas públicas de tecnologia de informação nesses arranjos.

6.3 - Prover opções de conectividade pública, para acesso gratuito e facilitado a soluções de prestação de serviço digital pela sociedade, especialmente utilizando estrutura de canais de atendimento presencial e outros prédios e equipamentos públicos.

6.4 - Estabelecer iniciativas para prover e qualificar o acesso a infraestruturas de rede, especialmente as de grande tráfego, para maior eficiência de trabalho em prédios e equipamentos públicos, considerando inclusive parcerias e programas nacionais voltados para essa finalidade.

6.5 - Definir uma estratégia adequada para armazenamento de dados, levando em conta a economicidade, segurança, soberania e resiliência, com atenção especial as condições dos data centers em uso.

Objetivo 7 - Estimular e promover o desenvolvimento do ecossistema de inovação e o uso de tecnologias emergentes de governo digital, com a participação dos entes federativos e da sociedade;

Descrição: A inovação é essencial para a eficácia perene dos serviços digitais. A transformação digital do governo também compreende a criação de um ambiente propício à inovação, que envolva o setor público, empresas, centros de pesquisa, aceleradoras, sociedade civil e outros atores dedicados à inovação digital, com visão a partir das necessidades dos cidadãos e das potencialidades do governo.

Recomendações de Ações:

7.1 - Contribuir com a criação, participar e subsidiar as atividades de redes nacionais, estaduais, regionais e associativas de políticas públicas de inovação em governo no país, em especial da Rede InovaGOV e da Rede GOV.BR.

7.2 - Desenvolver mecanismos que permitam parcerias com o setor privado e com demais organizações não governamentais para transformação digital, especialmente com startups voltadas para soluções de valor público (Govtechs).

7.3 - Implementar e utilizar abordagens de laboratórios de inovação como espaço abertos à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideias, ferramentas e métodos inovadores para a gestão pública e prestação de serviços públicos.

7.4 - Mapear e desenvolver casos de uso de tecnologia baseadas em inteligência artificial e outras tecnologias emergentes, atentando para capacitação dos agentes envolvidos e para designação de cuidados éticos no uso.

7.5 - Utilizar compras públicas como mecanismo fomentador de inovação, especialmente por meio dos mecanismos de compras públicas de inovação e inovação aberta.

7.6 - Utilizar infraestrutura tecnológica que facilite o uso de dados de acesso público e promova a interação entre diversos agentes, de forma segura, eficiente e responsável, para estímulo à inovação, à exploração de atividade econômica e à prestação de serviços à população.

Objetivo 8 - Otimizar e promover a eficiência dos processos das organizações públicas por meio da racionalização de procedimentos e do compartilhamento de soluções para problemas comuns;
Descrição: Tornar o governo mais eficiente utilizando tecnologias digitais é uma das maiores metas da transformação digital. As soluções compartilhadas podem acelerar a oferta de serviços, especialmente se já tiverem maturidade na implementação e avaliação. Mais do que simplesmente adquirir novas ferramentas e implementá-las como soluções prontas, é preciso abandonar a visão analógica de processos e entregas, e adotar uma lógica digital que aproveite e multiplique o valor da informação e da interoperabilidade.

Recomendações de Ações:

8.1 - Adotar e desenvolver soluções de compras públicas de forma integrada e compartilhada, em portais padronizados, alinhadas à legislação federal.

8.2 - Adotar metodologias de cálculo de impacto econômico, social e ambiental para mensuração dos efeitos da transformação digital, divulgando os resultados periodicamente.

8.3 - Adotar padrões e boas práticas estabelecidas para a contratação de serviços de tecnologia, garantindo o máximo de interoperabilidade e formas de integração com os sistemas já disponíveis.

8.4 - Adotar sistemas de processos administrativos eletrônicos, compatível com o Processo Eletrônico Nacional - PEN, proporcionando maior segurança jurídica, eficiência e celeridade.

8.5 - Disponibilizar soluções tecnológicas de uso comum em plataforma aberta, com uma abordagem de compartilhamento com outros entes federados e organizações.

8.6 - Inovar na gestão com arranjos organizacionais mais integrados, baseados nos modelos de serviços compartilhados.

8.7 - Revisar, simplificar e digitalizar processos e rotinas de trabalho com foco na eficiência e na qualidade da entrega, e adotando metodologias ágeis e iterativas para o desenvolvimento de soluções e resolução de problemas.

Objetivo 9 - Contribuir para ampliar a abertura e a transparência das organizações públicas e potencializar a colaboração com a sociedade para a entrega de valor público;
Descrição: O uso de tecnologias digitais permite maior transparência das atividades e dos gastos públicos, e abre novos canais de participação do cidadão nas decisões do poder público. A ENGD propõe ações para ampliar a utilização de dados abertos, os meios de controle social e a transparência como princípio das políticas públicas.

Recomendações de Ações:

9.1 - Implementar instrumentos de participação social e cocriação.

9.2 - Instituir canais, espaços e ações para promover a transparência do governo digital.

9.3 - Promover a transparência, o acesso à informação e o uso de dados abertos pelos cidadãos.

Objetivo 10 - Desenvolver competências em governo digital e inovação das pessoas e das equipes nas organizações públicas, de modo a ampliar a atração e a retenção de talentos.
Descrição: A transformação digital requer o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades e a concretização de uma nova cultura organizacional e social. O “pensar digital” implica em melhor utilização das tecnologias que transformam os governos, ampliando a entrega de valor e a capacidade de análise dos gestores públicos.

Recomendações de Ações:

10.1 - Contribuir com a criação, participação e subsídio às atividades de redes nacionais, estaduais, regionais e associativas de capacitação de servidores e lideranças públicas no país em temáticas de governo digital e inovação, em especial das escolas de governo e do programa Capacita GOV.BR.

10.2 - Implementar, difundir e participar de capacitações específicas voltadas para abordagens inclusivas na prestação de serviços e políticas públicas, minimamente sobre acessibilidade, linguagem simples, interfaces intuitivas, e integração de canais físicos e digitais.

10.3 - Instituir Ações específicas de capacitação continuada, aprimoramento da gestão e retenção de talentos.

10.4 - Realizar e promover a participação em eventos específicos para disseminação de conhecimento a respeito de transformação digital e inovação, em especial aqueles voltados para lideranças e servidores públicos.

Fonte: Elaborado pela Autora com Base em Brasil, 2024.

Em resumo, todas essas recomendações de ações propostas pela Estratégia Nacional de Governo Digital são estruturadas para que os governos locais possam consolidar a transformação digital seguindo a articulação do governo federal diante das diretrizes internacionais.

Inclusive, o próprio site do Governo Digital (gov.br), ao apresentar os objetivos específicos da estratégia, evidencia essa natureza orientativa e adaptável, destacando ser uma política “perene, participativa e articulada desde o nível nacional até os pequenos municípios”, onde se oferece diretrizes para institucionalizar as estratégias digitais e inseri-las nos instrumentos de planejamentos do poder público (Brasil, 2024).

Assim, pode-se perceber que a transformação digital no setor público proposta vai muito além do uso das tecnologias de informação no serviço público, mas trata-se de consolidar a construção de uma governança digital voltada aos cidadãos.

3. ANÁLISE DA CIDADE DE MARINGÁ-PR NO MAPA DE GOVERNO DIGITAL (Rede [Gov.BR](https://gov.br))

Para início do trabalho de análise, mister lembrar que a escolha do Mapa de Governo Digital como instrumento de análise da maturidade de governo digital da Prefeitura de Maringá-PR se deu pelos dados estarem disponíveis no site do governo federal e por se tratar de análise à nível municipal.

Ademais, Maringá é um município localizado na região Noroeste do Estado do Paraná e constitui um dos principais polos econômicos e de prestação de serviços do interior paranaense. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

o município possui população estimada em 434.013 habitantes em 2024, figurando entre os maiores municípios do estado do Paraná (IBGE, 2024).

Além de sua relevância regional, Maringá destaca-se pela adoção de iniciativas voltadas à inovação, modernização administrativa e ampliação da oferta de serviços públicos digitais, características que reforçam a escolha como objeto de estudo desta pesquisa.

Seguindo, neste capítulo são analisados os indicadores do mapa disponíveis no site do governo federal, especificamente em relação à cidade de Maringá-PR. Essa análise é fundamental para compreender o estágio atual de transformação digital na prefeitura de Maringá-PR e, à luz da realidade local, possibilita diagnosticar fragilidades, reconhecer avanços e, sobretudo, orientar a formulação de estratégias mais eficazes e contextualizadas.

Conforme explanado na seção 2.3, o Mapa de Governo Digital da Rede Gov.BR integra a Estratégia Nacional de Governo Digital e apresenta-se como uma ferramenta disponibilizada pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, cujo objetivo é prover dados, informações e estudos sobre a evolução da transformação digital nos municípios brasileiros (Brasil, 2022).

O Mapa foi construído a partir da coleta de dados secundários provenientes de portais governamentais, documentos oficiais e da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic). Complementarmente, a Secretaria de Governo Digital realiza a coleta de informações junto aos municípios por meio do instrumento denominado Engajamento Digital dos Municípios, composto por questionário eletrônico e entrevistas conduzidas pela própria equipe responsável pelo Mapa de Governo Digital (Brasil, 2022). As informações obtidas por esse instrumento subsidiam a elaboração do diagnóstico de maturidade digital dos municípios participantes.

Com o intuito de compreender como ocorreu o preenchimento desse instrumento pelo Município de Maringá e analisar as informações utilizadas na construção do diagnóstico municipal, foram solicitadas ao governo federal as respostas encaminhadas pelo município, por meio do Pedido de Acesso à Informação nº 18002.012014/2025-88.

Entretanto, a resposta apresentada indicou que os dados solicitados não estavam disponíveis para divulgação, impossibilitando seu fornecimento. Posteriormente, mediante novo pedido de acesso à informação, foi disponibilizado

apenas o instrumento de pesquisa aplicado, sem as respectivas respostas do município.

Dessa forma, não foi possível identificar aspectos relevantes relacionados ao processo de preenchimento do questionário, tais como: a forma de resposta adotada pelo município, a eventual existência de suporte técnico ou manual orientativo para o preenchimento, bem como os agentes públicos responsáveis pela prestação das informações. Ademais, por limitações institucionais e administrativas, também não foi possível obter tais esclarecimentos no âmbito interno do município.

O Questionário encontra-se a seguir.

Figura 3 – Questionário Pesquisa Engajamento Digital dos Municípios

Código	Pergunta	Opções de Resposta
P1	Como você avalia as condições dos seguintes elementos no seu município atualmente: Práticas de governo aberto com disponibilização de bases de dados e de informações não sigilosas de forma eletrônica Disponibilidade de protocolo de proteção de dados e adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais Práticas de gestão de riscos cibernéticos Práticas de segurança da informação Integração de dados e sistemas entre os órgãos e entidades da administração Disponibilidade de soluções e serviços de software Disponibilidade de infraestrutura de TIC (hardware)	Ruim;Razoável;Bom;Excelente
P2	A prefeitura conta com plano ou estratégia formalizada de apoio à transformação digital?	Sim, e encontra-se em vigência;Em elaboração;Não
P3	Qual é o principal objetivo a ser perseguido pela agenda da transformação digital na sua prefeitura?	Ampliação da capacidade de oferta de serviços digitais aos cidadãos;Aumento da eficiência pública e redução custo de operação da prefeitura;Digitalização de documentos e processos internos da prefeitura;Melhoria na relação entre o estado e o cidadão;Adequação às normas e legislação vigente
P4	De que forma são tomadas as decisões de Transformação Digital no seu município?	Centralizada em um órgão central de governo;Parcialmente descentralizada;Descentralizada;Centralizada em um órgão colegiado;Outro
P5	A prefeitura tem equipe dedicada para promover a implantação e funcionamento da agenda de transformação digital?	Sim;Não
P6	A prefeitura conta com algum tipo de apoio técnico externo para elaborar, desenvolver ou implantar agenda de transformação digital?	Não, tudo é desenvolvido internamente;Sim, convênios com universidades ou centros de pesquisa;Sim, consultoria externa;Sim, parceria com outros entes federativos;Outro
P7	A prefeitura conta com apoio financeiro externo para promover o processo de transformação digital?	Sim;Não
P8	A prefeitura mede e publica regularmente indicadores de satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais?	Sim;Não
P9	A prefeitura tem diretriz institucionalizada de digitalização e virtualização de processos administrativos e documentos?	Sim, e encontra-se em vigência;Em elaboração;Não
P10	Como é feita a análise e o gerenciamento de melhorias no desempenho dos processos da prefeitura?	De forma descentralizada;De forma centralizada;A prefeitura não analisa seus processos;Outro
P11	A prefeitura tem Carta de Serviços ao Usuário?	Sim;Não
P12	A prefeitura tem portal de serviços ao cidadão?	Sim, há Portal que centraliza todos os serviços;Sim, há Portal principal e outros portais;Somente órgãos mantêm portais;Não
P13	O Portal de Serviços ao Cidadão existente é integrado a alguma das plataformas de governo digital ofertadas pela Rede Gov.Br?	Sim;Não;Não existe Portal
P14	Indique se a prefeitura utiliza as seguintes tecnologias e soluções listadas nos seus processos internos ou na oferta de serviços ao cidadão.	Utiliza de forma regular;Em implantação;Em licitação;Não utiliza e não tem previsão;Não sei opinar

P15	Considerando as capacidades organizacionais da prefeitura para promover a transformação digital, expresse o seu grau de concordância sobre os itens abaixo:	Concordo Totalmente;Concordo;Nem concordo nem concordo;Discordo;Discordo Totalmente;Não sei ou não tenho
P16	A prefeitura promove capacitações dos servidores para o desenvolvimento de	Sim;Não
P17	Quais são as principais barreiras para o uso extensivo dos serviços digitais da prefeitura pelos cidadãos do seu município?	Falta de cultura digital;Falta de integração dos serviços;Falta de informação;Ausência de serviços específicos;Dificuldade de
P18	A prefeitura faz uso de redes sociais para engajar o cidadão na formulação e	Sim, via de mão única;Sim, via de mão dupla;Não
P19	De que forma a prefeitura foi impactada pela pandemia em relação à transformação	Aumentou demanda por serviços digitais;Maior integração
P20	Cite os três serviços digitais da prefeitura mais utilizados pelos cidadãos	
P21	Da lista de serviços e produtos digitais abaixo, classifique-os de acordo com o grau de prioridade de aquisição da sua prefeitura:	Urgente;Alta;Média;Baixa;Não sei ou não tenho como opinar
P22	A prefeitura tem conhecimento da Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.Br)?	Sim;Não
P23	Por qual meio a prefeitura tomou conhecimento da Rede Gov.Br?	Portal Rede Gov.Br;Casos de Boas Práticas;Propaganda do
P24	Seu município já é membro da Rede Gov.Br?	Sim;Não, mas tem interesse;Não, mas está em processo de
P25	Das soluções e serviços ofertados pela Rede Gov.Br, quais o seu município utiliza ou já utilizou?	Login Único;Assinatura Eletrônica Avançada;Tecnologias da Plataforma Digital de Serviços;Outros serviços da Rede
P26	Das soluções acima não selecionadas, justifique o por que não utiliza	
P27	Levando em consideração os serviços da Rede Gov.Br que o seu município utiliza, avalie o grau de satisfação como usuário	Muito satisfeito;Satisfeito;Razoavelmente satisfeito;Não sei ou não tenho como avaliar
P28	Que sugestão você daria para a melhoria dos serviços ofertados pela Rede Gov.Br	
P29	Que outras iniciativas poderiam levar ao maior engajamento dos municípios à Rede Gov.Br?	Criação de rede de relacionamento;Premiações e divulgação de cases;Fornecimento de consultorias especializadas;Criação de
P30	Quais são os principais motivos da não adesão do seu município à Rede Gov.Br?	Desconhecimento da Rede Gov.Br;Falta de clareza sobre vantagens;Inexistência de rede de relacionamento;Complexidade
P31	Que sugestão você daria para a melhoria dos serviços ofertados pela Rede Gov.Br	
P32	O que faria o seu município aderir à Rede Gov.Br?	Participar de rede de contatos;Melhoria de infraestrutura;Acesso a

Fonte: Governo Federal, 2022.

Como veremos na seção 3, as perguntas do questionário não são compatíveis com as perguntas e respostas contidas no Mapa da Rede [Gov.br](#). Assim, fomos analisar a outra fonte de dados utilizada, a Pesquisa de Informações Básicas Municipais - Munic de 2019.

A Pesquisa Munic é um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) pormenorizado de registros administrativos das instituições públicas municipais, especialmente prefeitura e demais setores governamentais. As informações coletadas são resultados de entrevistas com os gestores e estão disponíveis no site do Instituto (IBGE, 2019).

Novamente, não foi possível identificar o responsável pelo preenchimento do questionário e pela participação nas entrevistas realizadas no âmbito do Mapa de Governo Digital. Considerando a estrutura organizacional atualmente existente na Prefeitura de Maringá, a Agência Maringá de Tecnologia e Inovação (AMTECH), responsável pela gestão das políticas municipais de tecnologia e inovação, seria o órgão com maior aderência temática para coordenar ou subsidiar o fornecimento dessas informações.

Além da AMTECH, o município possui o Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, instituído pela Lei Municipal nº 10.576/2018, cuja finalidade é propor diretrizes, acompanhar e avaliar políticas públicas relacionadas à ciência,

tecnologia e inovação. Contudo, as atribuições do Conselho possuem caráter consultivo e deliberativo, não abrangendo atividades operacionais como o preenchimento de questionários ou a prestação direta de informações a pesquisas governamentais. De todo modo, em razão da transição de governo ocorrida durante o período de desenvolvimento da pesquisa, não foi possível identificar qual órgão ou agente público foi efetivamente responsável pelo preenchimento do instrumento à época de sua aplicação.

Apesar disto, ao menos foi possível levantar as respostas de Maringá à Pesquisa Munic realizada em 2019 para as perguntas relacionadas à Informática e Comunicação.

Decorrente desta análise, foi possível verificar que as respostas de Maringá contidas no Mapa de Governo Digital disponibilizadas no site do governo federal são grande parte provenientes da pesquisa Munic. Portanto, temos assim, uma noção parcial de como as perguntas foram realizadas e a resposta do município.

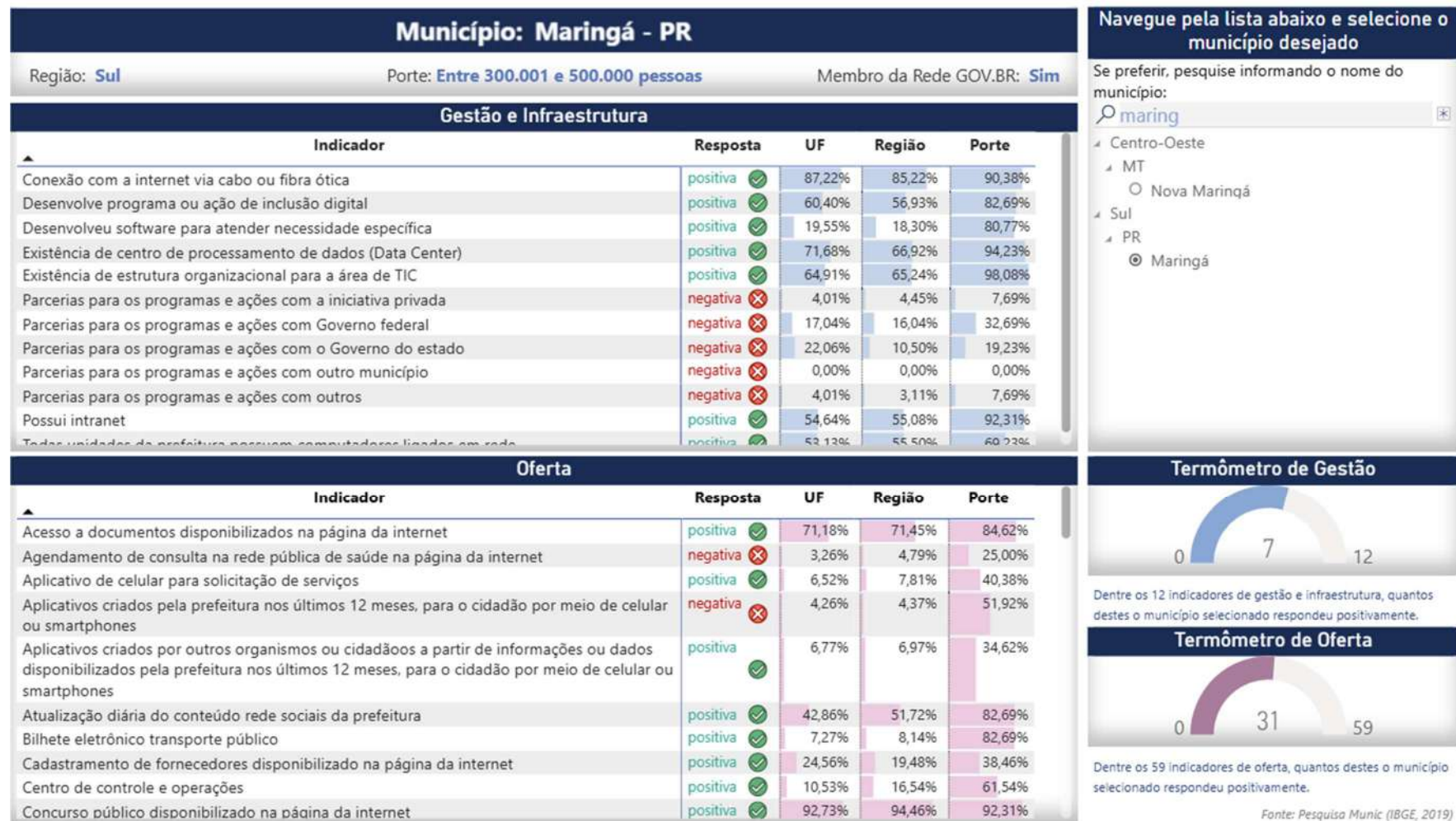
Assim, entendido a metodologia das respostas do Mapa Digital, passamos à análise do mesmo. Disponível no site do governo federal, na área de governo digital, o mapa pode ser acessado através do seguinte link: [Indicadores de Gestão e Oferta — Governo Digital](#), e, permite de maneira interativa verificar os dados preenchidos por Maringá.

O site apresenta 3 mapas diferentes, um mapa com indicadores de Gestão de Oferta, outro com indicadores de Demanda e o último, um mapa geral de indicadores de Gestão e Oferta que possibilita ver a distribuição dos indicadores com os municípios brasileiros.

No mapa “Indicadores de Gestão e Oferta” deve ser escolhida a cidade na lista de municípios desejados. No caso em análise, foi escolhida a cidade de Maringá-PR.

Após, o painel apresenta o porte da cidade de Maringá, enquadrada entre “300.001 a 500.000 pessoas”, na Região “Sul” e que é membro da Rede Gov.Br. Na área central, estão contidos 12 respostas aos indicadores de “Gestão e Infraestrutura” e 59 resposta aos indicadores de “Oferta”, rankeando as respostas de acordo com o Estado, a região e o porte da cidade. No canto inferior direito, apresenta o termômetro de Gestão, no caso da cidade de Maringá, o número é o 7, ou seja, dentre os 12 indicadores de gestão e infraestrutura, o município respondeu positivamente 7 indicadores. E ainda, o termômetro de Oferta, que dentre os 59 indicadores de oferta, o município respondeu positivamente 31 indicadores. Conforme Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Mapa de Governo Digital – Maringá - PR



Fonte: Brasil (2025)

Na tela central, são demonstrados 4 indicadores coletados no período entre janeiro de 2022 até abril de 2024, quais sejam: “Percentual de Pontos de acesso de Banda Larga com velocidade igual ou maior que 34 Mbps”, “Percentual de Pontos de acesso de Banda Larga com fibra ótica”, “Densidade de Banda Larga Fixa, Pontos de Acesso por 100 habitantes” e “Densidade de Telefonia Móvel Pontos de Acesso por 100 habitantes”. Demonstrado a seguir na figura 5, esse mapa possui a seguinte visualização em tela:

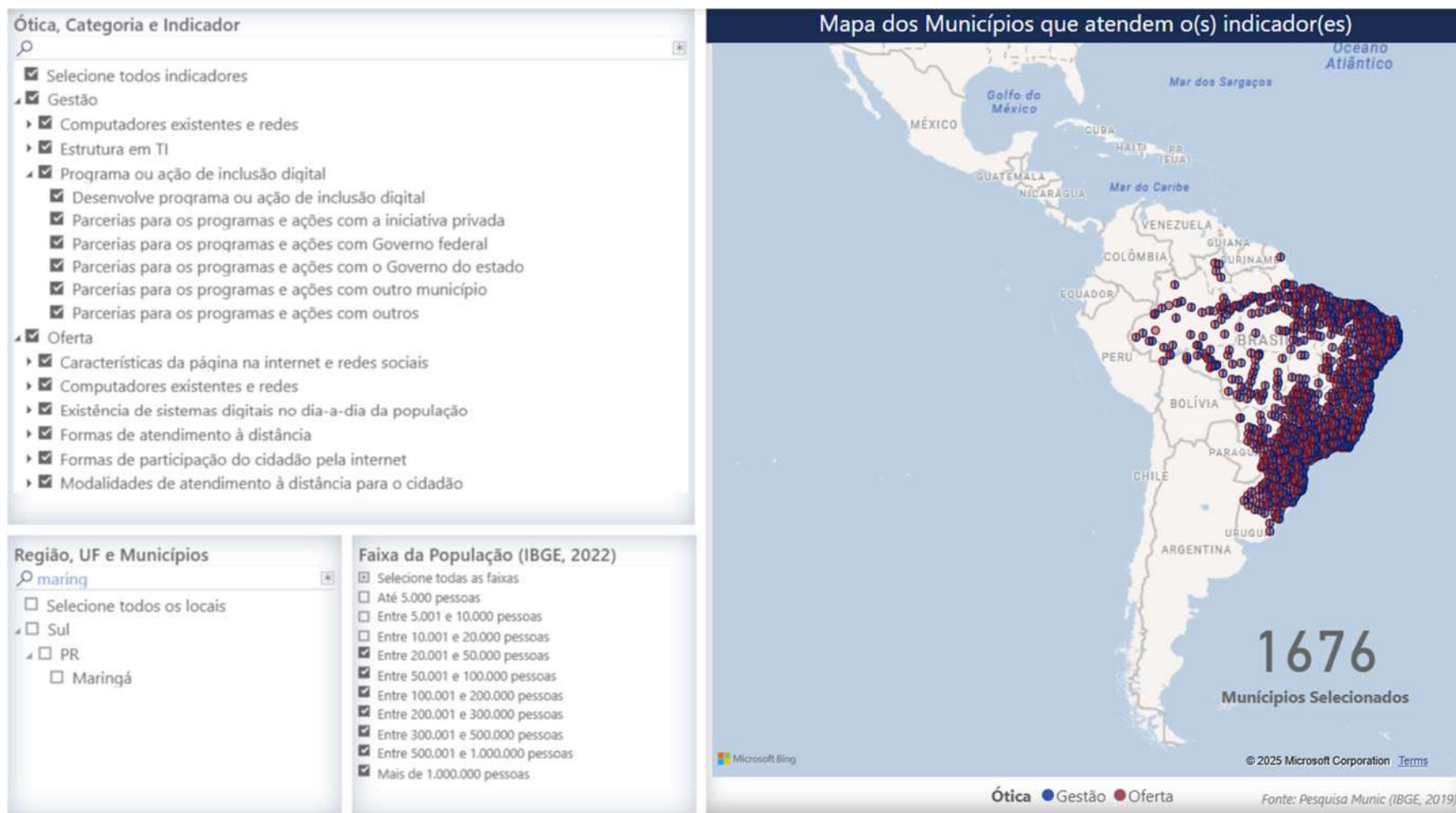
Figura 5 – Indicadores de Demanda – Maringá - PR



Fonte: Brasil (2025)

Por último, o Mapa Geral de Indicadores de Gestão e Oferta possibilita selecionar indicadores ou região ou ainda a faixa da população e verificar quais municípios atendem os indicadores, com a seguinte visão:

Figura 6 – Mapa Geral de Indicadores de Gestão e Oferta



Fonte: Brasil (2025)

Assim, explicado os três mapas, o presente trabalho foca apenas na análise crítica dos indicadores de “Gestão e Infraestrutura” e “Oferta”, haja vista que são indicadores relacionados à execução por parte da Administração Pública Municipal.

Os indicadores de Gestão e Infraestrutura analisam a estrutura interna da administração pública. Por sua vez, os indicadores de Oferta se concentram na oferta de serviços digitais e na experiência do cidadão quanto ao uso desses serviços.

Importa destacar que, embora o Mapa de Governo Digital organize os indicadores em categorias mais amplas, optou-se, neste estudo, por sua reorganização em subgrupos analíticos. Tal estratégia teve como objetivo aprimorar a compreensão e a visualização dos dados, permitindo uma análise mais detalhada. Para tanto, foram agrupados indicadores com características semelhantes, considerando sua finalidade, forma de operacionalização e contribuição para a dimensão analisada, reduzindo redundâncias e promovendo maior coerência interna entre os elementos avaliados.

A criação dos subgrupos seguiu, inicialmente, as dimensões criadas pela Pesquisa de Engajamento Digital e explicadas anteriormente. No entanto, conforme a análise dos indicadores, verificou-se a necessidade também de uma dimensão que avalie a utilização das tecnologias no contexto urbano, seguindo uma divisão também realizada pela Pesquisa Munic que avalia a existência de soluções digitais no dia-a-dia da população e que inclui a mobilidade inteligente, uso de dados para monitoramento, etc. Portanto, os indicadores estão divididos em 6 dimensões: Tecnologia, Pessoas, Serviços, Processos, Governança e Cidades Inteligentes.

Passa-se a analisar cada indicador e a resposta do Município de Maringá, dividindo as análises de acordo com os indicadores e as suas respectivas dimensões. Para tanto, a análise de cada indicador, será utilizado uma estrutura que contenha o nome do indicador, a resposta da cidade de Maringá-PR, a comparação com o estado, região e o porte, seguida de análise interpretativa e sua respectiva associação aos objetivos da Estratégia Nacional de Governo Digital.

3.1 Indicadores da Dimensão Tecnologia

A dimensão Tecnologia engloba os elementos relacionados à infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e à capacidade técnica do município

para sustentar a oferta de serviços digitais. Essa dimensão contempla tanto os recursos físicos e tecnológicos disponíveis quanto o nível de desenvolvimento de soluções digitais próprias, sendo fundamental para viabilizar a transformação digital no setor público.

a) Conexão com a internet via cabo ou fibra ótica

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Conexão com a internet via cabo ou fibra ótica	positiva 	87,22%	85,22%	90,38%

Fonte: Brasil (2025)

Essa pergunta proveniente da Pesquisa Munic questionou qual a forma de conexão com a internet, se via cabo ou fibra ótica, se via rádio, se via linha telefônica, via modem ou via satélite. O Município selecionou via cabo ou fibra ótica (IBGE, 2019).

A resposta revela que a prefeitura de Maringá possui infraestrutura de conectividade para sustentar suas operações digitais. Trata-se de elemento fundamental, uma vez que a conectividade constitui a base para a oferta e o funcionamento de serviços públicos digitais.

Nesse sentido, a OCDE (2018) é taxativa ao afirmar que a existência de uma estrutura adequada de aquisição em TI torna-se um mecanismo crítico de política pública para o desenvolvimento do governo digital. No entanto, apesar desse avanço, é necessário ir além da presença física da conectividade. É importante que o município promova e qualifique o acesso à infraestrutura de rede, conforme recomendações do objetivo 6 da Estratégia Nacional de Governo Digital, que prevê o desenvolvimento de infraestrutura tecnológica moderna, segura, escalável e robusta (Brasil, 2024).

b) Desenvolveu software para atender necessidade específica

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Desenvolveu software para atender necessidade específica	positiva 	19,55%	18,30%	80,77%

Fonte: Brasil (2025)

Essa pergunta não encontra-se na Pesquisa Munic 2019, no entanto, na Pesquisa Munic 2024 existe a pergunta “Foi desenvolvido software para atender

necessidade específica da prefeitura nos últimos 12 meses” com as opções de preencher sim ou não, para “Sim, para funcionamento interno ou atendimento a servidores da prefeitura”, cuja resposta do Município foi positiva; “Sim, para atendimento à sociedade” cuja resposta foi positiva, e, “Não” cujo a resposta foi negativa. Portanto, pode-se interpretar que o Município respondeu positivamente que desenvolveu software para funcionamento interno ou atendimento a servidores e que atendimento à sociedade (IBGE, 2024).

Essas respostas demonstram uma capacidade e estrutura técnica para tanto, haja vista a necessidade de uma estrutura organizacional de técnicos e infraestrutura que possibilite a criação interna de um software, onde somente instituições com nível tecnológico maior possuem essa capacidade.

Vale destacar que a resposta positiva a este indicador pelo município está muito acima da média do estado e da região, reforçando uma posição de destaque da cidade.

Além disso, essa resposta demonstra também uma disposição institucional para adaptar soluções às realidades administrativas, permitindo sua alocação também na dimensão de Governança.

A OCDE (2018) ao avaliar a capacidade institucional para a correta implementação de políticas públicas desta que, a necessidade de “desenvolver competências digitais e de conscientização entre os dirigentes, decisores e implementadores de políticas”, através da cultura de concepção digital, “é necessária para fomentar o entendimento de que a transformação digital não é uma questão meramente técnica, mas uma realidade transversal que deve ser abordada com habilidades que vão muito além dos domínios técnicos”.

No âmbito local, destaca-se a existência da Lei Municipal nº 10.407/2017, que dispõe sobre mecanismos de incentivo à inovação e à pesquisa tecnológica, bem como sobre a consolidação de ambientes de inovação no município de Maringá. A referida norma estabelece diretrizes institucionais para o estímulo ao desenvolvimento tecnológico e à inovação no contexto municipal.

Esse resultado também se relaciona com o Objetivo 7 da Estratégia Nacional de Governo Digital, que trata do estímulo ao ecossistema de inovação e ao uso de tecnologias emergentes no setor público, evidenciando a relevância da capacidade institucional de desenvolver soluções tecnológicas próprias.

Desta forma, a análise deste indicador sugere que o desenvolvimento de software próprio pode ser compreendido não apenas como resultado técnico, mas como expressão de uma capacidade institucional mais ampla voltada à inovação e à transformação digital no contexto municipal.

c) Existência de centro de processamento de dados (Data Center)

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Existência de centro de processamento de dados (Data Center)	positiva 	71,68%	66,92%	94,23%

Fonte: Brasil (2025)

Na Pesquisa Munic de 2019 não existe essa pergunta. No entanto, em análise à Pesquisa Munic mais recente publicada, a de 2024, existe a pergunta se no Município existe Centro de Processamento de Dados (CPC) e a resposta foi positiva (IBGE, 2024), condizente com a resposta do Mapa.

Essa resposta afirmativa quanto a existência de centro de processamento de dados (data center) indica que a prefeitura mantém estrutura própria para o armazenamento e processamento de dados institucionais. Importante ressaltar que, apesar de possuir um data center próprio, essa solução não é única, possuindo o Município licitação para fornecimento de solução em nuvem, conforme Pregão 360/2023.

No contexto das diretrizes nacionais, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 6 da Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD), que trata da necessidade de dispor de infraestrutura tecnológica moderna, segura, escalável e robusta. Em especial, a recomendação 6.5, da ENGD, destaca que o armazenamento de dados deve considerar aspectos como economicidade, segurança, soberania e resiliência (Brasil, 2024).

Dessa forma, a presença de data center próprio indica capacidade institucional relevante no campo da infraestrutura tecnológica, ao mesmo tempo em que evidencia a importância de se considerar aspectos relacionados à gestão, segurança e sustentabilidade dessa estrutura para uma avaliação mais abrangente da maturidade digital municipal.

d) Existência de estrutura organizacional para a área de TIC

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Existência de estrutura organizacional para a área de TIC	positiva 	64,91%	65,24%	98,08%

Fonte: Brasil (2025)

Essa pergunta encontra-se tanto na Pesquisa Munic de 2019 quanto na mais recente, a de 2024. Ocorre, no entanto, divergência entre as respostas quanto à composição desta estrutura. Em 2019, a resposta foi de que não havia cargos comissionados, terceirizados, estagiários ou consultores na estrutura organizacional (IBGE, 2019). Por sua vez, em 2024, a resposta indica que há estagiários e cargos comissionados na estrutura (IBGE, 2024). Assim, de forma geral, a resposta é afirmativa de que Maringá possui estrutura organizacional para a área de TIC.

Atualmente, a estrutura organizacional está hierarquicamente vinculada à secretaria municipal denominada de Agência Maringá de Inovação e Tecnologia - Amtech instituída pela Lei Complementar 1.318/2022 (Maringá, 2022). De acordo com a lei, a Amtech é a secretaria responsável, entre outras, pelo gerenciamento, execução, supervisão e avaliação dos processos de tecnologia digital da Prefeitura, pelo planejamento estratégico, pelas metas e ações do Plano Diretor de Tecnologia da Informação Digital e das soluções inovadoras (Maringá, 2022).

A existência de uma estrutura formalmente constituída para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) possibilita a execução e o gerenciamento por equipes técnicas, reforçando a essencialidade de se ter uma estrutura organizacional sólida e voltada à transformação digital do município. Nesse sentido, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 1 da Estratégia Nacional de Governo Digital, que enfatiza a importância da governança e da definição de estruturas institucionais responsáveis pela condução das políticas de governo digital (Brasil, 2024).

Dessa forma, a presença de uma unidade organizacional específica para a área de TIC evidencia um arranjo institucional relevante para a condução da transformação digital, ao mesmo tempo em que reforça a importância de se considerar aspectos relacionados à sua capacidade de coordenação, integração e alinhamento estratégico no contexto municipal.

e) Possui intranet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
-----------	----------	----	--------	-------



A pergunta encontra-se na Pesquisa Munic de 2019 como “Possui Intranet?” sendo a resposta positiva da administração pública de Maringá, indicando a existência de intranet, ou seja, rede privada para compartilhar informações e facilitar a comunicação entre os membros (IBGE, 2019).

Segundo a OCDE (2020), os governos estão tão voltados na melhoria dos processos que estão deixando de lado a construção de ponte entre os funcionários públicos, sendo essa vital para a transformação digital.

Quanto ao relacionamento com a ENGD, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 8, que trata da otimização e eficiência dos processos organizacionais, incluindo a integração e racionalização de fluxos internos, bem como ao Objetivo 10, que enfatiza o desenvolvimento de competências e a promoção de uma cultura organizacional alinhada à inovação (Brasil, 2024).

Dessa forma, a existência de intranet evidencia a presença de instrumentos voltados à comunicação interna, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar sua efetividade no apoio à integração, colaboração e melhoria dos processos institucionais.

f) Possui computadores em funcionamento



Inserida na Pesquisa Munic de 2019, a pergunta foi “Possui computadores em funcionamento” com a possibilidade de resposta sim ou não. A resposta positiva indica que a prefeitura possui computadores em funcionamento (IBGE, 2019). O que é a base de qualquer governo digital.

A presença de equipamentos tecnológicos constitui requisito fundamental para o desenvolvimento do governo digital, na medida em que viabiliza o processamento de informações, a execução de sistemas e a comunicação interna e externa da administração pública.

Entretanto, a análise deste indicador não se limita à existência dos equipamentos, sendo relevante considerar aspectos relacionados à capacidade de processamento, à atualização tecnológica, à segurança e à adequação da infraestrutura às demandas dos serviços digitais.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 6, que enfatiza a necessidade de infraestrutura tecnológica moderna, segura e escalável para suportar a transformação digital no setor público (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a presença de um requisito básico para o funcionamento do governo digital, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a qualidade e a adequação dessa infraestrutura como elementos relevantes para a efetividade dos serviços públicos digitais.

g) Todas as unidades da prefeitura possuem computadores ligados em rede

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Todas unidades da prefeitura possuem computadores ligados em rede	positiva 	53,13%	55,50%	69,23%

Fonte: Brasil (2025)

Constante na Pesquisa Munic de 2019, a pergunta foi se os computadores em funcionamento estão ligados à rede, tendo como possibilidade de resposta “em todas as unidades da prefeitura”, “apenas na sede”, “na sede e em partes da prefeitura” ou que “não sabe informar”. A resposta do município foi de que os computadores em funcionamento estão em todas as unidades da prefeitura (IBGE, 2019). Essa resposta pela existência de todas as unidades da prefeitura possuírem computadores ligados em rede, já que trata-se de um requisito básico para o governo digital.

Nota-se que a existência de todas as unidades da prefeitura possuir computador não necessariamente indica a existência de uma quantidade necessária de computadores e de infraestrutura robusta para o melhor atendimento ao público. Portanto, a estratégia municipal deve voltar-se para o levantamento das necessidades do governo em oferecer computadores e estrutura tecnológica essencial para o serviço público.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 6, que trata da necessidade de dispor de infraestrutura

tecnológica moderna, segura, escalável e robusta para sustentar a transformação digital (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a presença de uma base mínima de infraestrutura tecnológica, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a adequação e a capacidade dessa infraestrutura frente às demandas institucionais e à prestação de serviços digitais.

Após a análise de 7 indicadores relacionados a capacidade de infraestrutura da área de tecnologia da informação e comunicação da Prefeitura, podemos observar que todas as respostas foram positivas, conforme quadro resumo a seguir.

Quadro 6 - Quadro Resumo Dimensão Tecnologia

Indicador	Divisão Mapa	Resposta
Conexão com a internet via cabo ou fibra ótica	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Desenvolveu software para atender necessidade específica	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Existência de centro de processamento de dados (Data Center)	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Existência de estrutura organizacional para a área de TIC	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Possui intranet	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Todas as unidades da prefeitura possuem computadores ligados em rede	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Possui computadores em funcionamento	Oferta	Positiva

Fonte: Elaborada pela Autora com base em Brasil (2025).

Esse resultado indica que o município dispõe de uma base tecnológica sólida, abrangendo desde a conectividade básica (computadores funcionando, internet via cabo ou fibra ótica) até a existência de data center próprio e desenvolvimento de software para atividades específicas.

Tais indicadores positivos evidenciam não apenas a disponibilidade de recursos tecnológicos, mas também a institucionalização da gestão da tecnologia no

âmbito municipal, com capacidade técnica interna e autonomia tecnológica, o que posiciona o município em um nível mais avançado de maturidade digital.

Entretanto, observa-se como limitação a ausência de indicadores que permitam avaliar aspectos qualitativos da infraestrutura tecnológica, uma vez que os índices não se preocupam em quantificar ou qualificar a estrutura técnica, focando apenas na existência ou na sua ausência.

Assim, informações cruciais, como qualidade da conectividade, níveis de segurança da informação, capacidade de interoperabilidade entre sistemas, governança de dados e desempenho das soluções implementadas não são avaliados. Dessa forma, os dados analisados refletem predominantemente a existência dos recursos tecnológicos, não sendo suficientes para aferir, de maneira aprofundada, sua efetividade, integração e alinhamento estratégico com as demais dimensões do governo digital.

3.2 Indicadores da Dimensão Processos

A dimensão Processos avalia o grau de digitalização e organização dos fluxos administrativos relacionados à prestação de serviços públicos, bem como as formas pelas quais esses processos são disponibilizados ao cidadão por meio de canais digitais.

a) Desenvolve programa ou ação de inclusão digital

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Desenvolve programa ou ação de inclusão digital	positiva 	60,40%	56,93%	82,69%

Fonte: Brasil (2025)

Contida na Pesquisa Munic 2019, a pergunta respondida foi se “Desenvolve programa ou ação de inclusão digital” e a resposta positiva deste indicador demonstra que a prefeitura de Maringá promove programas e ações voltadas à inclusão digital dos cidadãos (IBGE, 2019).

Um exemplo é o programa “Cidadão Conectado”, onde a secretaria municipal Agência Maringá de Inovação e Tecnologia (Amtech) oferece em seus laboratórios, capacitações gratuitas e abertas ao público, com foco na qualificação profissional e inclusão digital (Prefeitura de Maringá, 2025). Outro exemplo é o “Programa Viver -

Envelhecimento Ativo e Saudável” que realiza oficinas com os idosos com foco na inclusão digital das pessoas idosas, através de parceria com o governo federal (GMC, 2025).

Tais iniciativas podem evidenciar o alinhamento do município com a agenda de governo digital, na medida em que a inclusão digital constitui elemento essencial para o acesso equitativo aos serviços públicos. Nesse sentido, a ONU inseriu em seus índices de avaliação do desenvolvimento digital a “alfabetização em governo eletrônico” para medir a inclusão digital pelos governos, demonstrando a importância em “promover a inclusão e atingir os ODS” (Survey, 2024). Ademais, a inclusão digital é um dos princípios do Conselho Econômico Social sobre governança eficaz, como forma de combater “a nova face da desigualdade social” onde abrange: (i) não deixar ninguém para trás; (ii) não discriminação; (iii) participação; e (iv) subsidiariedade (Survey, 2024).

Ademais, a recomendação 6.3 do governo federal é que o município promova opções de conectividade pública, para acesso gratuito e facilitado a soluções de prestação de serviço digital pela sociedade (Brasil, 2024).

No âmbito nacional, a Estratégia Nacional de Governo Digital também reconhece a importância da conectividade e do acesso aos serviços digitais, conforme previsto na recomendação 6.3 (Brasil, 2024).

Entretanto, para uma avaliação mais aprofundada, faz-se necessário considerar aspectos relacionados ao alcance, à efetividade e à cobertura das ações de inclusão digital no município, especialmente no que se refere à disponibilização de conectividade e ao atendimento de diferentes públicos.

b) Acesso a documentos disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Acesso a documentos disponibilizados na página da internet	positiva 	71,18%	71,45%	84,62%

Fonte: Brasil (2025)

Proveniente da Pesquisa Munic 2019, a pergunta arrolou uma lista de serviços da prefeitura e perguntou se cada um é disponibilizado na página da internet. Assim, no item “acesso a documentos” a prefeitura respondeu que sim (IBGE, 2019).

A resposta positiva indica que a Prefeitura de Maringá disponibiliza documentos na página da internet. Contudo, não se avalia aqui quais documentos

são disponibilizados ou como são disponibilizados, de forma a não permitir uma análise da qualidade, quantidade e organização dessa disponibilização.

Em termos de transparência e acesso à informação pública, a Prefeitura de Maringá, em 2024, ganhou do Programa Nacional de Transparência Pública, realizado pelos Tribunais de Contas e pela Associação dos Membros de Tribunais de Conta, o selo diamante em transparência pública, onde dos 88 itens de avaliação, atendeu 86, alcançando a nota de 98,41% em transparência (GMC, 2024).

De acordo com o governo federal (2024), o uso de tecnologias digitais permite maior transparência das atividades e dos gastos públicos e a ENGD, especialmente no seu objetivo 9, propõe ações para ampliar a utilização de dados e da transparência como princípio das políticas públicas.

Sendo assim, a análise deste indicador evidencia a importância do fortalecimento da transparência digital, não se limitando ao conteúdo legalmente obrigatório, mas na disponibilização proativa de dados relevantes à sociedade.

c) Aplicativo de celular para solicitação de serviços

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Aplicativo de celular para solicitação de serviços	positiva 	6,52%	7,81%	40,38%

Fonte: Brasil (2025)

Proveniente da Pesquisa Munic de 2019, a questão arrolou na modalidade de canais de solicitação de serviços o telefone, website da prefeitura, website que não da prefeitura, aplicativo de celular e redes sociais. Para o item de aplicativo de celular, a resposta da prefeitura foi de que sim (IBGE, 2019).

Com a resposta positiva, a prefeitura de Maringá afirma possuir aplicativo para solicitação de serviços. Fato este que posiciona a cidade acima da média estadual e regional, haja vista o baixo índices destas na positividade do indicador.

Em análise aos aplicativos disponíveis nas lojas virtuais do Apple Store e Google Play, podemos encontrar 6 aplicativos da Prefeitura de Maringá à disposição para download: “APP Maringá”, “Conecta Servidor”, “Saúde Inteligente”, “Ouvidoria 156 Maringá”, “Saúde Maringá” e “Acesso Cidadão”.

No entanto, em um teste de funcionalidade realizado em maio de 2025, não foi possível acessar os aplicativos “Saúde Maringá” e “Saúde Inteligente”, ambos criados para o enfrentamento da pandemia do coronavírus. Já os outros 3 aplicativos voltados

para a solicitação de serviços públicos pelo cidadão, permite perceber que a disponibilidade de solicitação dos serviços não se apresenta de forma única, interoperável, acessível e integrada.

Tal constatação decorre de que, conforme teste supracitado, cada aplicativo exige um cadastro diferente e muitas vezes para a mesma função, como é o caso da impressão das guias de IPTU disponíveis tanto pelo aplicativo do Acesso Cidadão quanto APP Maringá. Outra situação é que o APP Maringá disponibiliza um rol de serviços, mas que ao clicar, o cidadão é levado para outra página, desconexa do aplicativo e que, novamente, exige outro tipo de cadastro.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, essa análise relaciona-se ao Objetivo 2, que enfatiza a oferta de serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário, bem como ao Objetivo 5, que trata da integração e do compartilhamento de dados, e ao Objetivo 6, que aborda a necessidade de infraestrutura tecnológica integrada e interoperável (Brasil, 2024).

Dessa forma, embora o indicador apresente resultado positivo quanto à existência de aplicativos, a análise evidencia desafios relacionados à integração, usabilidade e experiência do usuário, aspectos fundamentais para a consolidação da transformação digital no município.

d) Aplicativos criados pela prefeitura nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Aplicativos criados pela prefeitura nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	negativa 	4,26%	4,37%	51,92%

Fonte: Brasil (2025)

Na Pesquisa Munic 2019, em modalidades de atendimento à distância para o cidadão, no item de “aplicativo criados pela prefeitura” da pergunta “disponibilizou, nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones”, a resposta foi não (IBGE, 2019).

A resposta negativa indica que a prefeitura não criou nos últimos 12 meses aplicativo para o cidadão, por meio de celular ou smartphones. O que vale a pena analisar neste indicador não é apenas a criação ou não de aplicativo, ainda mais se for considerar que a prefeitura possui 3 aplicativos de serviços aos cidadãos, mas

sim, se está havendo ou não inovação no setor público, atualização dos aplicativos existentes, criação de novas funcionalidades de modo a melhorar a experiência do cidadão.

A OCDE (2020) destaca que a inovação contínua é característica de governos digitais de alto desempenho, evidenciando a importância de processos permanentes de aprimoramento das soluções tecnológicas. No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 7, que trata do estímulo à inovação no setor público, bem como ao Objetivo 2, que enfatiza a qualificação dos serviços digitais com foco na experiência do usuário (Brasil, 2024).

Dessa forma, a ausência de novos aplicativos no período analisado evidencia um aspecto relevante da dinâmica de inovação digital no município, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a evolução contínua das soluções existentes como elemento fundamental para a maturidade digital.

e) Aplicativos criados por outros organismos ou cidadãos a partir de informações ou dados disponibilizados pela prefeitura nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Aplicativos criados por outros organismos ou cidadãos a partir de informações ou dados disponibilizados pela prefeitura nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	positiva	6,77%	6,97%	34,62%

Fonte: Brasil (2025)

Ainda no rol de itens disponíveis para a pergunta “disponibilizou, nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones”, o item “aplicativos criados por outros organismos ou cidadãos a partir de informações ou dados disponibilizados pela prefeitura”, a resposta foi sim (IBGE, 2019).

A resposta positiva evidencia que Maringá disponibiliza dados ou informações para auxiliar outros organismos ou cidadãos a criar aplicativos por meio de celular ou smartphones, o que solidifica que a prefeitura possui mecanismos de disponibilização de dados públicos, um indicativo de um governo aberto e colaborativo.

Apesar de ser uma realidade pouco comum na região sul e no estado do Paraná, as diretrizes do governo federal através da ENGD (2024), especificamente no objetivo 7 que preconiza pelo uso aberto dos dados, desenvolvimento de parcerias

e a utilização de abordagens que fomentem a participação e a colaboração da sociedade.

Ademais, é importante notar que no item anterior a resposta foi negativa, ou seja, a prefeitura não criou aplicativo próprio, no entanto, com dados disponibilizados pela prefeitura outros organismos ou até mesmo os cidadãos, puderam criar aplicativos para celular ou smartphones. O que demonstra uma fragilidade interna na capacidade de criação de aplicativos.

f) Disponibiliza formas de atendimento a distância pela internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Disponibiliza formas de atendimento a distância pela internet	positiva 	86,22%	91,77%	92,31%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 questionou se “disponibiliza formas de atendimento à distância” e arrolou, correio, fax, jornais, internet, telefone, telefone exclusivo e outros. No item “internet”, a resposta foi afirmativa (IBGE, 2019), o que indica que há a disponibilização de formas de atendimento a distância e pela internet. Fato este que coloca a cidade dentro dos percentuais regionais, estaduais e de cidades do mesmo porte.

Entretanto, a análise deste indicador demanda a consideração de aspectos que vão além da mera existência de canais digitais, como a abrangência dos serviços disponibilizados, a amplitude do acesso remoto e a efetiva inclusão dos cidadãos no uso dessas ferramentas. O indicador, por sua natureza, não permite avaliar se todos os serviços públicos são passíveis de atendimento digital, tampouco se tais serviços estão acessíveis a todos os usuários.

Conforme nível da maturidade digital proposto pelo governo federal, para se caminhar ao ápice da maturidade, faz-se necessário a digitalização de todos os processos digitalizáveis da prefeitura. Ou seja, a prefeitura primeiro deve conhecer quais são seus processos digitalizáveis, para então, disponibilizá-los de forma digital. É necessário que a prefeitura conheça seus processos para que consiga atingir o maior nível de maturidade digital, o que pressupõe o mapeamento, a revisão e a integração dos fluxos internos da administração pública como etapas fundamentais para a transformação digital, como preconiza o objetivo 8 da ENGD (Brasil, 2024).

Quanto à amplitude do acesso remoto, verifica-se que, apesar da prefeitura disponibilizar serviços digitais, estes estão limitados geograficamente a acessar via internet do Brasil apenas. Empiricamente, ao tentar acessar um serviço da prefeitura de outro país, a página não carrega, sem apresentar qualquer explicação ao cidadão. Portanto, deve-se atentar também à amplitude do acesso, considerando que o mundo está cada vez mais globalizado.

Agora, questões de como o acesso é disponibilizado para o cidadão e se são para todos os cidadãos, essas devem ser pautadas a partir da garantia do acesso à internet gratuita a todos os cidadãos de Maringá e na inclusão digital, conforme recomendação 6.3 (Objetivo 6) da ENGD (Brasil, 2024).

Ante todo o exposto, a análise deste indicador evidencia a existência de canais digitais de atendimento, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a abrangência dos serviços, a acessibilidade, a inclusão digital e a eliminação de barreiras técnicas como elementos centrais para a consolidação da transformação digital no município.

g) Situação da página da prefeitura na internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Situação da página da prefeitura na internet	positiva 	99,25%	99,41%	100,00%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 perguntou como está a situação da página da prefeitura na internet. A resposta da prefeitura de Maringá foi “ativa” (IBGE, 2019). Essa resposta revela que a prefeitura mantém uma página institucional ativa na internet, dentro daquilo que é exigido em lei.

Segundo a Lei 12.527/2011 que regula o acesso à informação, cabe aos órgãos e entidades do poder público assegurar a gestão transparente e o acesso à informação. Sendo assim, na transformação digital, não deve o município apenas assegurar, mas fortalecer e melhorar o acesso à informação.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 9, que enfatiza a transparência e o acesso à informação, bem como ao Objetivo 2, que trata da melhoria da experiência do usuário nos serviços digitais (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a presença de um requisito básico de presença digital, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a qualidade e a usabilidade da página institucional como elementos relevantes para a efetividade da comunicação pública e da transformação digital no município.

h) Telefone para solicitação de serviços

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Telefone para solicitação de serviços	positiva 	58,40%	56,68%	84,62%

Fonte: Brasil (2025)

Como modalidade de atendimento à distância para o cidadão, a Pesquisa Munic arrolou como uma das modalidades, o telefone e a resposta da prefeitura foi de que “sim” (IBGE, 2019), ou seja, disponibiliza um telefone para solicitação de serviços, o que denota a existência de outro canal de comunicação com o cidadão.

No entanto, em pesquisa no site da prefeitura, não foi possível verificar um telefone fixo para solicitação de serviços, exceto o canal 156 da ouvidoria municipal.

Assim, se há a possibilidade do cidadão solicitar serviços através de telefone, este deve ser amplamente divulgado a fim de assegurar a comunicação com o cidadão e a desburocratização e facilitação de acesso.

De acordo com a Estratégia Nacional de Governo Digital, objetivo 2, é essencial que os serviços públicos sejam acessíveis a todos os cidadãos. E nesse contexto, o telefone é fundamental para assegurar o atendimento universal (Brasil, 2025).

i) Website adaptado para dispositivos móveis ou desenhado em versão mobile nos últimos 12 meses, para o cidadão

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Website adaptado para dispositivos móveis ou desenhado em versão mobile nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	negativa 	24,81%	23,68%	61,54%

Fonte: Brasil (2025)

Na Pesquisa Munic de 2019, indicado como fonte no site do Mapa, não consta a referida pergunta (IBGE, 2019), não permitindo assim, descobrir como foi realizada a pergunta, tendo apenas a resposta negativa indicada pelo Mapa.

Apesar da resposta negativa quanto a ter website adaptado para dispositivos móveis ou desenhado para versão mobile nos últimos 12 meses, em análise ao site da prefeitura em um dispositivo móvel, é passível de se observar que houve a adaptabilidade mobile. Assim, entende-se que hoje a prefeitura atendeu a este indicador.

Segundo a OCDE (2020) e a ENGD (2024), objetivos 2 e 6, é fundamental que os canais digitais tenham foco no cidadão, oferecendo uma navegação fluida, responsiva e centrada nas necessidades do usuário cidadão.

j) Website da prefeitura para solicitação de serviços

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Website da prefeitura para solicitação de serviços	positiva 	30,33%	32,49%	65,38%

Fonte: Brasil (2025)

Como modalidade de atendimento à distância para o cidadão, a Pesquisa Munic arrolou como uma das modalidades, o website da prefeitura para solicitação de serviços e a resposta da prefeitura foi de que “sim” (IBGE, 2019). O que indica que a prefeitura disponibiliza de website para solicitação de serviços. A disponibilização de solicitação de serviços por meio do uso de tecnologias é intrínseca ao governo digital.

Entretanto, conforme observado em análises anteriores, a avaliação deste indicador não se limita à existência do canal digital, sendo relevante considerar aspectos relacionados à efetividade, à qualidade, à abrangência dos serviços disponibilizados e, especialmente, à experiência do usuário na utilização dessas ferramentas.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 2, que trata da oferta de serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário, bem como ao Objetivo 8, que enfatiza a simplificação e a integração dos processos administrativos (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a presença de canais digitais de solicitação de serviços, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a qualidade, a usabilidade e a integração desses serviços como elementos centrais para a consolidação da transformação digital no município.

k) Website que não da prefeitura para solicitação de serviços

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Website que não o da prefeitura para solicitação de serviços	negativa 	2,01%	2,43%	5,77%

Fonte: Brasil (2025)

Como modalidade de atendimento à distância para o cidadão, a Pesquisa Munic 2019 arrolou como uma das modalidades, o website que não o da prefeitura para solicitação de serviços e a resposta da prefeitura foi de que “não” (IBGE, 2019), o que indica que a prefeitura de Maringá não possui website que não o da prefeitura para solicitação de serviços.

A princípio parece contraditório a existência de website diferente do site oficial da prefeitura para solicitação de serviços considerando que a Estratégia Nacional preconiza pelo login único e o questionamento pela existência de outras formas de solicitação de serviços (Brasil, 2024). No entanto, trata-se de uma análise de cooperatividade entre as instituições, integração de sistemas e interoperabilidade de dados, preconizadas no objetivo 8. É a possibilidade de, com um login único, o cidadão poder demandar serviços em outros websites. Ou seja, ampliar seu acesso aos serviços públicos através do uso das tecnologias.

Portanto, a análise deste indicador evidencia a ausência de integração com plataformas externas para solicitação de serviços, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a interoperabilidade e a cooperação institucional como elementos relevantes para a ampliação do acesso e para a consolidação da transformação digital no município.

De forma resumida, tem-se que dos 11 indicadores da dimensão de Processos, a Prefeitura tem, segundo o Mapa, 8 indicadores positivos, conforme quadro abaixo.

Quadro 7 - Quadro Resumo Dimensão Processos

Indicador	Grupo no Mapa	Resposta
Desenvolve programa ou ação de inclusão digital	Gestão e Infraestrutura	Positiva
Acesso a documentos disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Aplicativo de celular para solicitação de serviços	Oferta	Positiva

Aplicativos criados pela prefeitura nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	Oferta	Negativa
Aplicativos criados por outros organismos ou cidadãos a partir de informações ou dados disponibilizados pela prefeitura nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	Oferta	Positiva
Disponibiliza formas de atendimento a distância pela internet	Oferta	Positiva
Situação da página da prefeitura na internet	Oferta	Positiva
Telefone para solicitação de serviços	Oferta	Positiva
Website adaptado para dispositivos móveis ou desenhado em versão mobile nos últimos 12 meses, para o cidadão	Oferta	Negativa
Website da prefeitura para solicitação de serviços	Oferta	Positiva
Website que não da prefeitura para solicitação de serviços	Oferta	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Brasil (2025)

A análise dos indicadores da dimensão Processos evidencia que o município de Maringá apresenta um estágio relevante de digitalização dos fluxos administrativos e de disponibilização de serviços por meios digitais, com destaque para a existência de múltiplos canais de atendimento, como websites, aplicativos e atendimento remoto pela internet, o que demonstram um avanço significativo na incorporação de tecnologias digitais à prestação de serviços públicos, contribuindo para a ampliação do acesso e para a modernização da relação entre Estado e cidadão.

Entretanto, a análise também revela limitações importantes. De modo geral, os indicadores permitem identificar principalmente a existência e a disponibilização de processos em formato digital, não sendo suficientes para aferir, de forma aprofundada, o grau de reestruturação interna, automação ou simplificação dos fluxos administrativos, bem como, aspectos relacionados à qualidade, organização e abrangência das informações disponibilizadas, o que limita uma avaliação mais detalhada da efetividade dessas iniciativas.

3.3 Indicadores da Dimensão Serviços

A dimensão Serviços avalia a oferta de serviços públicos por meios digitais, com foco na disponibilidade e no uso das soluções oferecidas ao cidadão. Diferentemente da dimensão Processos, que se concentra na organização interna e na digitalização dos fluxos administrativos, esta dimensão busca compreender o resultado final percebido pelo usuário, ou seja, os serviços que efetivamente foram disponibilizados em formato digital.

a) Agendamento de consulta na rede pública de saúde na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Agendamento de consulta na rede pública de saúde na página da internet	negativa 	3,26%	4,79%	25,00%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para “agendamento de consulta pública de saúde” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica que o agendamento online de consultas médicas na rede pública de saúde não está disponível na cidade de Maringá. Índice esse que aparente estar ausente tanto na região sul quanto no Estado do Paraná, haja vista o baixo percentual apresentado por ambas.

Contudo, apesar da resposta negativa dada em 2022, em pesquisa na página da internet e nas redes sociais da prefeitura de Maringá, no final de 2023 foi lançado o sistema “Dr.Ingá” que permite o agendamento de consultas médicas na rede pública da cidade via Whatsapp (Maringá, 2024).

De acordo com a Prefeitura, até 6 de novembro de 2024, já foram agendados mais de 125 mil consultas e exames pelo “Dr. Ingá”. Em um mês de funcionamento, mais de 25 mil folhas de papel deixaram de ser usadas e 630 horas de trabalho foram otimizadas (Maringá, 2024).

Esse sistema representa a busca pela eficiência nos serviços públicos tão almejada pelo governo eletrônico, relacionando-se com os objetivos 2 e 6 da ENGD que trata da ampliação e qualificação dos serviços públicos digitais e com a busca pela eficiência dos processos.

Dessa forma, a análise deste indicador demonstra uma evolução recente na oferta de serviços digitais no município, ao mesmo tempo em que evidencia a relevância de se considerar aspectos relacionados à integração dos sistemas, à

usabilidade das soluções e à percepção do usuário na avaliação da maturidade digital.

b) Cadastramento de fornecedores disponibilizado na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Cadastramento de fornecedores disponibilizado na página da internet	positiva 	24,56%	19,48%	38,46%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Cadastramento de fornecedores” (IBGE, 2019). Ou seja, o cadastramento de fornecedores é disponibilizado na página da internet. Tal cadastro é exigência da Lei Federal 14.133/2021, a chamada Lei de Licitações e Contratos Administrativos, com o objetivo de dar transparência às compras públicas.

Em Maringá, conforme aviso disponibilizado no portal da transparência, a Administração Pública Municipal utiliza o registro de cadastro unificado do Portal Nacional de Contratações Pública e também o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) do Governo Federal (Maringá, 2025).

Portanto, a resposta positiva ao cadastro de fornecedores via página na internet trata-se do cadastro unificado do governo federal, sem dispor de um cadastro próprio. O que está dentro das diretrizes do próprio governo federal, no objetivo 8, quanto a transparência, a unificação de dados, e, especialmente com a recomendação 8.1 da ENGD, de adoção de soluções de compras públicas integradas e compartilhadas (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia não apenas a disponibilização do cadastramento de fornecedores, mas também a utilização de bases nacionais integradas, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a interoperabilidade desses sistemas com as demais soluções utilizadas pelo município.

c) Concurso público disponibilizado na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Concurso público disponibilizado na página da internet	positiva 	92,73%	94,46%	92,31%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Concurso público” (IBGE, 2019).

A disponibilização do concurso público via página da internet está alinhada com as boas práticas preconizadas pelo governo federal, especialmente o objetivo 9 que trata da transparência, acesso à informação e colaboração com a sociedade. Assim, ao publicar editais via internet, permite-se o amplo acesso, a transparência e a publicidade.

Entretanto, a análise desse indicador não se restringe à simples disponibilização do conteúdo em meio digital, o que se deve atentar é que este não deve ser único meio de acesso do cidadão ao edital de concurso, sendo relevante considerar a diversidade de canais de acesso e a efetiva acessibilidade das informações para os diferentes perfis de usuários.

A jornada municipal para a transformação digital deve possibilitar o acesso amplo do cidadão com abertura de novos canais de comunicação e implementando instrumentos de transparência (Brasil, 2024).

d) Consulta a processos/acompanhamento de protocolos disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta a processos/acompanhamento de protocolos disponibilizados na página da internet	positiva 	46.87%	43.91%	80.77%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Consulta a processos/acompanhamento de protocolos” (IBGE, 2019).

A resposta positiva indica que a prefeitura de Maringá disponibiliza na página da internet a consulta à processos e/ou acompanhamento de protocolos, estando alinhado com as demais cidades de mesmo porte, haja vista que mais de 80% das cidades de mesmo porte também o fazem, conforme pode-se observar pelo indicador.

Para tanto, é necessário diferenciar a disponibilização do acompanhamento de protocolos da consulta a processos. Atualmente, um dos principais sistemas que a prefeitura de Maringá utiliza para tramitar processos e documentos de forma eletrônica, é através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), conforme

determinado no Decreto nº 871/2020 e dentro das diretrizes da Estratégia Nacional de Governo Digital tanto do objetivo 6, de adotar uma solução digital para o oferecimento de serviços, quanto ao objetivo 8, já que o SEI é uma solução compatível com o PEN - Processo Eletrônico Nacional.

Sendo assim, o acompanhamento do protocolo somente é disponibilizado ao peticionante que poderá ver quais documentos foram inseridos em seu processo e por onde está tramitando. Ainda, os conteúdos dos documentos inseridos só ficam visíveis quando a intimação eletrônica com a disponibilização do processo, de forma parcial ou integral.

Agora, a consulta a processos, a prefeitura não disponibiliza de forma pública o módulo de Consulta Pública, que possibilitaria qualquer cidadão pesquisar e visualizar todos os processos públicos, estando assim, em desconformidade com o objetivo 9, que preconiza a transparência e o acesso à informação.

Portanto, a análise deste indicador evidencia avanços na digitalização e no acompanhamento de processos administrativos, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a ampliação do acesso público às informações processuais como elemento relevante para a consolidação da transparência e da transformação digital no município.

e) Consulta prévia disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta prévia disponibilizados na página da internet	positiva 	32,08%	25,69%	46,15%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Consulta prévia” (IBGE, 2019), indicando que a cidade disponibiliza consulta prévia na página da internet. Esta consulta verifica se as atividades econômicas poderão ser exercidas no endereço escolhido, de acordo com os parâmetros de zoneamento, uso e ocupação do solo e de construção. Na cidade de Maringá, a consulta prévia está inserida no mapa geoprocessamento com integração parcial aos sistemas de laudos, redesim e alvará online.

Apesar da consulta prévia ser integrada com esses sistemas, a cidade tem recebido diversas reclamações dos escritórios de contabilidade quanto à emissão do

alvará. Tais reclamações foram levantadas no encontro do programa “Maringá+Fácil” realizado em 24 de fevereiro de 2025, que tem como objetivo desburocratizar e facilitar processos (Maringá, 2025).

Essas reclamações foram levantadas, tabeladas e a Secretaria de Governo juntamente com a Secretaria de Fazenda vem estudando formas de facilitar a emissão do alvará na cidade de Maringá (Maringá, 2025).

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 8, que trata da simplificação e digitalização de processos administrativos, bem como ao Objetivo 2, que enfatiza a melhoria da experiência do usuário na prestação de serviços públicos (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a existência de instrumentos digitais relevantes para a atividade econômica no município, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a efetividade da integração entre sistemas e a fluidez dos processos como elementos centrais para a transformação digital.

f) Diário oficial, legislação municipal e finanças públicas disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Diário oficial, legislação municipal e finanças públicas disponibilizados na página da internet	positiva 	89,47%	84,47%	92,31%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Diário oficial, legislação municipal e finanças públicas” (IBGE, 2019), o que indica que o Diário Oficial, consulta de Legislação municipal e as finanças públicas estão disponibilizados na página da internet.

No que tange ao Diário Oficial, em consulta realizada ao site da prefeitura entre os meses de janeiro a maio de 2025, percebe-se que o município disponibiliza os diários separando-os por data. Assim, para o cidadão ter acesso a determinado diário, deve abrir um por um e procurar o que está buscando, faltando assim, um buscador por palavras, atos, conteúdos, etc., dificultando a pesquisa por publicações e tornando a acessibilidade e transparência complexas.

Já a busca da legislação municipal está disponível para procurar por palavras, número de ato e data, o que facilita ao cidadão. No entanto, não é possível ter acesso

a todos os decretos e portarias emitidos, uma vez que em uma busca realizada no portal de legislação constante no site oficial da prefeitura não foi possível encontrar em sua totalidade os atos de decretos e portarias. Em contrapartida, na busca de publicações eletrônicas do Sistema SEI, é possível a busca de decretos e outros documentos, desde que o servidor tenha publicado no sistema. Ou seja, também não permite uma busca ampla de todos os atos do executivo.

Por fim, quanto a finanças públicas, no Portal de Transparência é possível verificar a execução das despesas, das receitas, as licitações em andamento, etc. No entanto, por mais que o Município cumpra a lei de responsabilidade fiscal e a lei de acesso à informação, as informações sobre finanças públicas não são de fácil entendimento a todos os cidadãos, tornando-se assim, pouco acessível.

Ante todo o exposto, tem-se que, por mais que o município tenha respondido que disponibiliza o diário oficial, as legislações e dados de finanças públicas, essa disponibilização não está dentro da Estratégia Nacional de Governo Digital, especialmente ao objetivo 9, pois não promove o acesso a informação de forma acessível, aberta, com dados estruturados, transparente e com uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão (Brasil, 2021).

g) Emissão de alvará na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Emissão alvará na página da internet	positiva 	27,32%	23,93%	51,92%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “emissão alvará” (IBGE, 2019). A resposta positiva da prefeitura indica que esta disponibiliza a emissão do alvará na página da internet. No entanto, não é possível entender de qual tipo de alvará o indicador trabalha.

Em uma pesquisa no site da prefeitura de Maringá, em maio de 2025, na carta de serviços, através deste link [Carta de serviço | Prefeitura do Município de Maringá](#), ao digitar “alvará”, aparecem diversas solicitações de alvará, como por exemplo, o alvará de localização, de construção civil, de eventos, de transporte escolar, etc. Desses, tanto o alvará de transporte escolar, quanto o de subdivisão de lotes e o da vigilância sanitária, o site informa que são serviços de atendimento presencial

(Maringá, 2025), o que evidencia a coexistência de modalidades digitais e não digitais no processo de emissão.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 2, que trata da ampliação e qualificação dos serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário, bem como ao Objetivo 8, que enfatiza a simplificação, digitalização e integração de processos administrativos (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a disponibilização parcial de serviços de emissão de alvará em ambiente digital, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a necessidade de melhorar os processos de trabalhos, simplificar procedimentos de solicitação, interoperabilizar com demais sistemas, entre outros princípios e diretrizes do governo digital estabelecimentos pela Lei nº 14.129/2021 (Brasil, 2021).

h) Emissão de certidão negativa de débitos disponibilizada na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Emissão certidão negativa de débito disponibilizada na página da internet	positiva 	57,64%	55,75%	75,00%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “emissão certidão negativa de débito” (IBGE, 2019), indicando que a prefeitura disponibiliza a certidão negativa de débito via página da internet. A certidão negativa de débitos informa que determinado cpf/cnpj ou inscrição municipal não possui débitos no município.

Em consulta ao site da prefeitura, através deste link [Portal do Contribuinte](#), foi possível verificar que, apesar da prefeitura disponibilizar a certidão negativa de débitos via página da internet, em casos de cadastro de contribuinte duplicado ou de débitos não baixados, a emissão da certidão deve ser presencial via Praça de Atendimento ou através do protocolo SEI.

Esse cenário evidencia que, apesar da disponibilização do serviço em formato digital, ainda existem limitações operacionais que impactam sua completude e autonomia, exigindo a intervenção presencial em determinados casos.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 2, que trata da oferta de serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário, bem como ao Objetivo 8, que enfatiza a simplificação e a digitalização de processos administrativos (Brasil, 2024).

Portanto, o indicador de existência da emissão da CND de forma online revela também a importância da resolutividade, da usabilidade e da redução de dependências presenciais como aspectos centrais para a efetividade da transformação digital.

i) Emissão de documentos como licenças, certidões, permissões e outros documentos na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Emissão de documentos como licenças, certidões, permissões e outros documentos na página da internet	positiva 	31,08%	29,39%	61,54%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Emissão de documentos como licenças, certidões, permissões e outros documentos” (IBGE, 2019), o que indica que a prefeitura de Maringá disponibiliza na página da internet a emissão de documentos como licenças, certidões, permissões e outros documentos. E, embora esteja na média do seu porte, Maringá se destaca com a resposta positiva, se comparado com a região sul e o estado do Paraná, conforme análise dos percentuais do próprio indicador.

As emissões digitais de licenças, certidões e outros documentos contribuem para a eficiência administrativa, redução de custos, agilidade na oferta de serviços e na desburocratização.

Mas, novamente, faz-se necessário apontar que a necessidade do mapeamento de processos e documentos, para então, conseguir identificar quais documentos podem ser emitidos de forma digital ou não. Não se trata aqui de emitir alguns documentos ou licenças de forma online, mas garantir que esses documentos possam ser solicitados por todos os cidadãos, que sejam acessíveis, agilizem o processo de emissão, reduza custos, simplifique o processo, e, principalmente, que facilite a vida do cidadão.

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a existência de iniciativas de digitalização na emissão de documentos, como almejado pelo objetivo 8, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a abrangência, a integração e a efetiva simplificação dos processos como elementos centrais para a consolidação da transformação digital no município.

j) Emissão de nota fiscal eletrônica na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Emissão nota fiscal eletrônica na página da internet	positiva 	66,17%	64,32%	88,46%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “Emissão nota fiscal eletrônica” (IBGE, 2019), se inserindo dentro da média da região sul, do estado do Paraná e do porte da cidade. Essa disponibilização de nota fiscal eletrônica é decorrente da transformação digital que começou nos serviços financeiros, onde visou-se a eficiência e aumento da arrecadação. Tanto é que a cidade emite eletronicamente a nota fiscal desde 2010.

Trata-se de um indicador já consolidado no município, onde o portal para emissão da nota fiscal eletrônica, consultado em maio de 2025, possui manuais, dúvidas frequentes, orientações, consultas, atendendo ao objetivo 2 da ENGD que trata da oferta de serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário.

k) Emitir boletos de tributos ou outras guias de pagamento nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Emitir boletos de tributos ou outras guias de pagamento nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	negativa 	12,03%	13,60%	40,38%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “disponibilizou, nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphone” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para “emitir boleto de tributos ou outras guias de pagamento” (IBGE, 2019). Ou seja, a resposta negativa pela prefeitura indica que não é possível

emitir boletos de tributos ou outras guias de pagamento nos últimos 12 meses pelo cidadão através do celular ou smartphone.

No entanto, considerando que a resposta de Maringá foi dada no ano de 2022, neste ano de 2025, em consulta ao aplicativo “App Maringá” é possível a emissão do IPTU. Apesar de ser somente a emissão do IPTU, já demonstra um avanço da prefeitura na busca de soluções digitais via celular ou smartphone.

Desta forma, esse indicador permite, em consonância com o objetivo 2 da ENGD, verificar a importância de ampliar os serviços de emissão de tributos e outras guias de pagamento via aplicativo, buscando aprimorar a qualidade dos serviços públicos com abordagens inclusivas proativas e acessíveis (Brasil, 2024).

I) Emitir guia de pagamento de tributos na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Emitir guia de pagamento de tributos na página da internet	positiva 	51.88%	51.13%	90.38%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “emitir guia de pagamento de tributo” (IBGE, 2019). A resposta positiva da prefeitura indica que é possível a emissão de guia de pagamento de tributos através da página da internet. Tal indicador não deixa a prefeitura de Maringá atrás das demais cidades de seu porte, considerando o índice de mais de 90%, conforme percentual constante no indicador.

Observa-se que, esse indicador diferencia-se do anterior, haja vista que no anterior a emissão da guia para pagamento era através de celular ou smartphone e a resposta foi negativa, e, nesse caso, a resposta é positiva para emissão da guia através da página de internet. Ou seja, pode-se entender que a Prefeitura disponibiliza a guia de pagamento de tributos, mas apenas via página de internet.

A emissão da guia para pagamento de tributos na página da prefeitura, permite que o cidadão consulte seus débitos e emita boletos para pagamento. No entanto, até a presente data de maio de 2025, empiricamente verificou-se que através de consulta ao sistema que o mesmo não permite o pagamento de débitos ajuizados, devendo estes serem impressos pessoalmente, na praça de Atendimento.

Ademais, para os casos de parcelamento de débitos, o cidadão precisa se cadastrar em dois sistemas diferentes, utilizando para validar seu cadastro, o celular, e só então, voltar a utilizar o computador desktop. Ou seja, o sistema de parcelamento de débitos, tornando o processo menos eficaz, acessível e rápido, indo de encontro com o objetivo 2 que trata da oferta de serviços públicos devem sempre melhores, mais inclusivos, acessíveis, desembaraçados, eficientes (Brasil, 2024).

Desta forma, a análise deste indicador sugere a importância de se considerar a integração dos sistemas, a fim de reduzir etapas e aumentar a eficiência e o desembaraço.

m)Fazer download de documentos ou formulários disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Fazer download de documentos ou formulários disponibilizados na página da internet	positiva 	73.93%	72.21%	86.54%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “fazer download de documentos ou formulários” (IBGE, 2019), ou seja, a prefeitura de Maringá disponibiliza documentos ou formulários para download na página da internet. Trata-se de um dos primeiros estágios do governo eletrônico.

No entanto, vale destacar que, apesar de ser um estágio inicial do governo eletrônico, a disponibilização de documentos ou formulários na página da internet deve estar ancorada na disponibilização de um serviço integralmente digital e acessível, evitando assim, que um serviço comece digital e termine presencial.

Nesse sentido, a análise deste indicador evidencia a importância de se considerar a integração entre as etapas do serviço público, de modo que a disponibilização de documentos esteja articulada a fluxos digitais completos e acessíveis, relacionando-se ao objetivo 8, que trata da simplificação, digitalização e integração de processos administrativos, bem como à necessidade de evolução dos serviços para modelos digitais mais completos e centrados no usuário (Brasil, 2024).

n) Informações gerais sobre licitações disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
-----------	----------	----	--------	-------

Informações gerais sobre licitações disponibilizados na página da internet	positiva 	93,73%	95,38%	96,15%
--	--	--------	--------	--------

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu afirmativamente ao presente indicador (IBGE, 2019), o que mostra que a prefeitura de Maringá divulga as informações gerais sobre as licitações na página da internet. Trata-se de uma obrigação legal, mas também um importante indicador de transparência.

No entanto, entende-se que a análise deste indicador não deve se limitar apenas a disponibilidade das informações, como também, a qualidade, usabilidade, acessibilidade das informações, a fim de garantir que os cidadãos realmente possam monitorar, participar e exercer o controle social sobre os processos licitatórios, fundamental para a promoção do accountability.

Ademais, à nível de estratégia nacional, esse resultado relaciona-se ao objetivo 9, que enfatiza a promoção da transparência, do acesso à informação e da participação social, e ao objetivo 5, que trata da disponibilização de dados estruturados e utilizáveis (Brasil, 2024).

o) Matrícula escolar na rede pública online na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Matrícula escolar na rede pública online na página da internet	negativa 	1,25%	3,78%	25,00%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “matrícula escolar na rede pública online” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica que a prefeitura não dispõe da possibilidade dos pais de realizarem a matrícula escolar dos filhos através da internet. Assim, os pais precisam dirigir-se à escola e/ou à Secretaria de Educação para realizar a matrícula escolar.

No entanto, em recente publicação no site da Prefeitura Municipal de Maringá, foi divulgado que as matrículas já estão disponíveis para serem realizadas de forma online a partir de outubro de 2025, ficando apenas a matrícula presencial (Prefeitura do Município de Maringá, 2025).

No contexto da transformação digital, especialmente ao Objetivo 2, que trata da ampliação e qualificação dos serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário, a oferta de serviços em formato on-line representa um mecanismo relevante de facilitação do acesso, redução de deslocamentos e otimização de processos administrativos. Entretanto, essa mesma diretriz federal preconiza pela continuidade do serviço, de forma a intensificar a entrega de valor. Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a ausência de disponibilização digital de um serviço público essencial, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a ampliação dos canais digitais, buscando o oferecimento de um serviço contínuo, desembaraçado, eficiente e acessível.

p) Serviços informativos disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Serviços informativos disponibilizados na página da internet	positiva 	88,22%	91,52%	98,08%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “serviços informativos” (IBGE, 2019). A resposta positiva demonstra que Maringá disponibiliza serviços informativos em sua página institucional. Os serviços informativos podem ser a divulgação de dados, informações gerais sobre serviços públicos, horários de funcionamento, entre outros conteúdos úteis para o cidadão.

Essa prática está em consonância com a transparência e o acesso à informação, preconizados no objetivo 9 da ENGD. No entanto, vale ressaltar que o foco dos serviços públicos é o cidadão, sendo de extrema importância a experiência e avaliação do mesmo (Brasil, 2024). Assim, a avaliação deste indicador sugere a importância de se considerar não apenas a disponibilidade, mas também a qualidade das informações disponíveis.

Da análise da dimensão Serviços, tem-se que dos 16 indicadores analisados apenas 3 obtiveram respostas negativas, conforme quadro resumo a seguir.

Quadro 8 - Quadro Resumo Dimensão Serviços

INDICADOR	Grupo no Mapa	RESPOSTA
-----------	---------------	----------

Agendamento de consulta na rede pública de saúde na página da internet	Oferta	Negativa
Cadastramento de fornecedores disponibilizado na página da internet	Oferta	Positiva
Concurso público disponibilizado na página da internet	Oferta	Positiva
Consulta a processos/acompanhamento de protocolos disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Consulta prévia disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Diário oficial, legislação municipal e finanças públicas disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Emissão de alvará na página da internet	Oferta	Positiva
Emissão de certidão negativa de débitos disponibilizada na página da internet	Oferta	Positiva
Emissão de documentos como licenças, certidões, permissões e outros documentos na página da internet	Oferta	Positiva
Emissão de nota fiscal eletrônica na página da internet	Oferta	Positiva
Emitir boletos de tributos ou outras guias de pagamento nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	Oferta	Negativa
Emitir guia de pagamento de tributos na página da internet	Oferta	Positiva
Fazer download de documentos ou formulários disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Informações gerais sobre licitações disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Matrícula escolar na rede pública online na página da internet	Oferta	Negativa
Serviços informativos disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Brasil (2025)

A análise dos indicadores da dimensão Serviços evidencia que o município de Maringá apresenta avanços relevantes em relação à disponibilização de serviços públicos em formato digital, com destaque para a oferta de funcionalidades como

emissão de documentos, consultas, acompanhamento de protocolos e serviços informativos por meio da internet. Esses elementos demonstram a incorporação de tecnologias digitais à prestação de serviços públicos, alinhando-se às diretrizes nacionais de ampliação do acesso, eficiência administrativa e transparência.

Entretanto, em diversos casos, verifica-se que a disponibilização digital dos serviços ocorre de forma parcial, coexistindo com etapas presenciais, múltiplos sistemas não integrados ou exigências operacionais que comprometem a fluidez e a acessibilidade dos serviços. Além disso, aspectos relacionados à qualidade da informação, à usabilidade das plataformas e à clareza dos conteúdos disponibilizados ainda se apresentam como desafios para a plena consolidação do governo digital.

3.4 Indicadores da Dimensão Pessoas

A dimensão Pessoas avalia os aspectos relacionados à interação entre o governo e o cidadão, bem como as capacidades institucionais e sociais que sustentam o uso efetivo das tecnologias digitais. Essa dimensão abrange não apenas os mecanismos de participação e comunicação disponibilizados pela administração pública, mas também elementos associados à inclusão digital, à cultura organizacional e ao engajamento da sociedade no uso dos serviços públicos digitais.

a) Atualização diária do conteúdo rede sociais da prefeitura

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Atualização diária do conteúdo rede sociais da prefeitura	positiva 	42,86%	51,72%	82,69%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 questionou a “Frequência da atualização do conteúdo rede sociais” e a resposta da prefeitura foi “diariamente” (IBGE, 2019), acompanhando a média das cidades de grande porte, onde mais de 80% realizam a atualização diária nas redes sociais da prefeitura, a confirmação de Maringá demonstra o compromisso com a comunicação digital ativa e contínua.

Segundo Sá (2019), os governos de diversas capitais do mundo já adotam as redes sociais para se relacionar com a população e promover a democracia digital, já que as ferramentas digitais têm sido as responsáveis pela aproximação da população e a gestão pública.

Portanto, indicadores que avaliam a atualização diária do conteúdo de redes sociais da prefeitura, em ultima ratio, estão medindo o uso das redes sociais como ferramenta que possui potencial de fortalecer valores democráticos a partir de uma postura mais transparente e da consolidação do governo digital.

Sendo assim, ações voltadas para a qualificação dessa estratégica, que permitam a criação de um espaço de diálogo, resolução de demandas, construção e implementação de políticas públicas, de forma a utilizar as redes sociais como um canal de escuta sociais e não apenas divulgação, vai ao encontro da Estratégia Nacional de Governo Digital, especialmente ao objetivo 9 que trata da importância dos instrumentos de participação social.

b) Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos	positiva 	16,04%	14,36%	48,08%

Fonte: Brasil (2025)

Na pergunta “Consulta pública online para que os cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos” da Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim (IBGE, 2019). A resposta positiva indica que a cidade disponibiliza de forma online ferramenta para que o cidadão possa enviar contribuições para leis, orçamentos e planos. Tal resposta indica um avanço se comparado com a região sul e os municípios paranaenses, haja vista o baixo índice de positividade entre eles, conforme análise de percentual do próprio índice.

Em consulta ao site da prefeitura de Maringá, em maio de 2025, somente foi possível identificar duas ferramentas para o envio de propostas de leis e estas estão vinculadas à revisão do plano diretor. A ficha online encontra-se no site da prefeitura através do seguinte link Ficha Proposta de Contribuições para a Comunidade - Revisão Plano Diretor de Maringá/PR 2020-2030 e possui data limite de até 15 de agosto de 2020 (Maringá, 2020) e a outra ferramenta é através do sistema SEI, onde o cidadão deve fazer cadastro de usuário externo e peticionar um novo processo (Maringá, 2025).

Quanto à proposta de envio de orçamento, a prefeitura criou o “Orçamento Cidadão”, que tem como objetivo “consultar a população das Unidades Territoriais de

Planejamento (UTPs) sobre as questões urbanas e orçamentárias relacionadas àquela territorialidade (...). Esse orçamento cidadão está disponível neste link Orçamento Cidadão 2024 e também possui data limite para envio das propostas (Maringá, 2024).

Assim, a análise deste indicador evidencia a existência de instrumentos digitais de participação social, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar a continuidade, acessibilidade e amplitude dessas ferramentas como elementos relevantes para a consolidação de mecanismos efetivos de escuta e participação cidadã, preconizadas pela Estratégia Nacional de Governo Digital em seu objetivo 9 (Brasil, 2024).

c) Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via outro website

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via Outro website	negativa 	1,00%	1,01%	1,92%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Consulta pública online para que os cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para “outro website (IBGE, 2019), demonstrando a ausência de consulta pública para que os cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos, via outro website que não o site oficial da prefeitura.

Conforme já explanado no indicador anterior, o uso de tecnologias digitais deve permitir maior transparência e participação dos cidadãos nas decisões do poder público. Na recomendação número 9.1, o governo federal orienta pela implementação de instrumentos de participação social e cocriação (Brasil, 2024).

d) Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via redes sociais

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via Redes sociais	positiva 	4,51%	4,28%	7,69%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Consulta pública online para que os cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “redes sociais” (IBGE, 2019). A resposta positiva da prefeitura indica que disponibiliza aos cidadãos enviar suas contribuições para leis, orçamentos e planos via redes sociais.

Em pesquisa nas redes sociais da prefeitura de Maringá, em abril de 2025, não foi possível identificar um canal específico para o envio dessas contribuições e tampouco é claro como é realizado o recebimento dessas propostas e o retorno institucional às sugestões recebidas. A possibilidade de envio é comentando em posts que não necessariamente estão relacionados ao assunto.

Assim, a análise desse indicador permite compreender que para o completo atendimento dos objetivos 9 da ENGD, por mais que o município disponibilize enviar contribuições de leis, orçamentos e planos via redes sociais, é necessário garantir a participação social, de forma a consubstanciar a democracia participativa.

e) Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via website da prefeitura

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via Website da prefeitura	positiva 	14,79%	11,84%	44,23%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Consulta pública online para que os cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “via website da prefeitura” (IBGE, 2019). A resposta positiva indica que a prefeitura permite o envio de contribuições para leis, orçamentos e planos via website da prefeitura. Muito parecido com o indicador 13, esse indicador é específico para o site da prefeitura. No entanto, a análise do indicador 13 permite considerar que a prefeitura disponibiliza de instrumentos para tais contribuições, no entanto, com datas limitadas e/ou com restrição de assunto.

Desta forma, a análise deste indicador evidencia a presença de canais de participação digital, como preconiza o objetivo 9 da ENGD, ao mesmo tempo que demonstra a importância de fortalecer a participação cidadã de forma integral, sem limitações.

f) Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via Website outro órgão público

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via Website outro órgão público	negativa 	0,25%	1,26%	0,00%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Consulta pública online para que os cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para “website outro órgão público” (IBGE, 2019). Essa resposta negativa indica que a prefeitura não disponibiliza aos cidadãos o envio das contribuições para leis, orçamentos e planos via outros órgãos públicos, que denota uma ausência de parcerias com outras instituições, indo de encontro tanto com o objetivo 9 quanto o objetivo 1 da Estratégia Nacional de Governo Digital - este último enfatiza a necessidade de colaboração entre União, estados e municípios, bem como, de capilarizar essas parcerias com outras instituições (Governo Federal, 2024). Portanto, a análise negativa deste indicador permite observar a limitação com plataformas de outros órgãos públicos.

g) Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Enquete on line sobre assuntos de interesse da prefeitura	positiva 	17,29%	13,43%	44,23%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 questionou da existência de “Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura” e a resposta foi sim (IBGE, 2019). A realização de enquetes online sobre assuntos de interesse da prefeitura demonstra o uso das ferramentas digitais para promover a participação cidadã.

Embora o município indique positivamente, em uma busca pelo site da prefeitura de Maringá não foi possível encontrar uma enquete disponível. Fato este que vai de encontro com o objetivo 9 da ENGD, que preconiza o fortalecimento da participação cidadã, a transparência e a cocriação (Brasil, 2024).

h) Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via outro website

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Enquete on line sobre assuntos de interesse da prefeitura via Outro website	negativa 	1,00%	1,18%	3,85%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para “outro website” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica que a prefeitura não disponibiliza enquetes online em outros websites, ficando na média da região sul, do estado do Paraná e das cidades de mesmo porte. Ou seja, esse indicador mostra que as soluções digitais não estão sendo compartilhadas entre outros municípios e instituições.

Considerando a importância das enquetes para a participação cidadã, enfatizado pelo objetivo 9 da ENGD, e a ausência da disponibilidade das enquetes além do site oficial da prefeitura, a análise deste indicador demonstra a importância de fortalecer a democracia digital.

i) Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via redes sociais

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Enquete on line sobre assuntos de interesse da prefeitura via Redes sociais	negativa 	10,03%	7,98%	23,08%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para a via “redes sociais” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica que a prefeitura de Maringá não realiza enquetes via redes sociais, estando na média da região sul, estado do Paraná e cidades de mesmo porte.

Sabendo da importância das redes sociais como meio de informação e interação com os cidadãos, a subutilização desses canais afasta a prefeitura da trilha federal de governo digital, especialmente do objetivo 9, por não incentivar a participação social através de uma linguagem clara e acessível.

j) Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via website da prefeitura

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Enquete on line sobre assuntos de interesse da prefeitura via Website da prefeitura	positiva 	10,28%	7,39%	25,00%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para a via “website da prefeitura” (IBGE, 2019). A resposta de Maringá indica que em seu site oficial há a disponibilização de enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura. No entanto, assim como já analisado no indicador 26, não foi possível achar uma enquete disponível no site oficial da prefeitura. Portanto, a estratégia municipal de consolidação do governo digital, em consonância com o objetivo 9, deixa evidente a necessidade de fortalecimento do diálogo com o cidadão e de promover a democracia digital.

k) Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via website outro órgão público

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Enquete on line sobre assuntos de interesse da prefeitura via Website outro órgão público	negativa 	0,50%	0,67%	0,00%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para a via “website outro órgão público” (IBGE, 2019) A resposta negativa mostra que a prefeitura não realizou enquetes online de seu interesse via website de outro órgão público, estando na baixa média da região sul, estado do Paraná e de cidades de mesmo porte. Assim como analisado no indicador anterior, tem-se evidente a necessidade de fortalecer a participação cidadã e o atendimento ao objetivo 9 da ENGD.

l) Envio de sms para o cidadão nos últimos 12 meses, por meio de celular ou smartphones

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Envio de sms para o cidadão nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	negativa 	4,26%	6,55%	26,92%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 questionou se a prefeitura ‘disponibilizou, nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphone” e no item “envio de sms para o cidadão” a resposta foi não (IBGE, 2019). Essa negativa de envio de sms para o cidadão nos últimos 12 meses pela prefeitura de Maringá, demonstra que a prefeitura carece de buscar outros canais de comunicação com o cidadão maringaense.

Mesmo com tantas outras tecnologias, o envio de sms é uma forma simples e eficiente de manter a população informada, especialmente as pessoas que não usam aplicativos ou que não têm acesso à internet.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 2, que trata da oferta de serviços públicos com foco na experiência do usuário, bem como ao Objetivo 6, que enfatiza a ampliação do acesso aos serviços digitais, incluindo a promoção da inclusão digital (Brasil, 2024).

m)Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet	negativa ❌	6,52%	6,13%	17,31%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta constante na Pesquisa Munic 2019 foi se há “grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet” e a resposta do município foi que não (IBGE, 2019). Essa resposta negativa indica que a prefeitura não disponibiliza grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet, sendo uma tendência nacional de baixa adoção desse indicador.

Apesar de ser pouco explorada, o uso de fóruns ou comunidades pela internet é mais um canal possível de comunicação da prefeitura para com seus cidadãos, estreitando o diálogo, permitindo a troca de informações, o compartilhamento de experiências e a construção coletiva de soluções para problemas públicos, relacionando-se assim, com o objetivo 9 que enfatiza a promoção da participação social, da colaboração e da cocriação, por meio de canais digitais que possibilitem maior engajamento da sociedade nas ações governamentais (Brasil, 2024).

n) Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via outro website

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via Outro website	nula	0,75%	0,50%	1,92%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

o) Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via redes sociais

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via Redes sociais	nula	5,26%	5,04%	11,54%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

p) Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via website da prefeitura

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via Website da prefeitura	nula	1,50%	1,18%	7,69%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

q) Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via website outro órgão público

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via Website outro órgão público	nula	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

r) Ouvidoria e serviços de atendimento ao cidadão disponibilizados na página da internet

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Ouvidoria e serviços de atendimento ao cidadão disponibilizados na página da internet	positiva 	81,20%	80,69%	96,15%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Serviços disponibilizados na página da internet” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que sim para “ouvidoria e serviços de atendimento ao cidadão” (IBGE, 2019). A presença de ouvidoria e serviços de atendimento ao cidadão disponibilizados na página da internet demonstra o uso das tecnologias digitais na prestação de serviços, na transparência e na escuta ativa ao cidadão.

A Lei federal 13.460/2017 que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos na administração, estabeleceu como canal de manifestação do cidadão, a ouvidoria, sendo assegurado o sigilo e a proteção dos dados (Brasil, 2017).

Nesse sentido, a análise deste indicador não se limita à existência formal desses canais, sendo relevante considerar aspectos relacionados à efetividade do atendimento, à qualidade das respostas fornecidas e à garantia de proteção dos dados dos usuários.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 2, que trata da melhoria da experiência do usuário nos serviços públicos, ao Objetivo 4, que aborda a governança e a gestão orientada a resultados, e ao Objetivo 9, que enfatiza a transparência, a participação social e a colaboração com a sociedade (Brasil, 2024).

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a presença de canais institucionais de atendimento digital, ao mesmo tempo em que sugere a importância de se considerar sua efetividade, qualidade e segurança como elementos centrais para o fortalecimento da relação entre governo e cidadão no contexto da transformação digital.

s) Recebimento de sms do cidadão nos últimos 12 meses, por meio de celular ou smartphones

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Recebimento de sms do cidadão nos últimos 12 meses, por meio de celular ou smartphones	negativa 	2,51%	3,19%	9,62%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 questionou se a prefeitura ‘disponibilizou, nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphone” e no item “recebimento de sms do cidadão” a resposta foi não (IBGE, 2019). Essa resposta negativa indica que a prefeitura não recebeu sms do cidadão nos últimos 12 meses. Prática essa pouco utilizada em outros municípios, considerando o baixo índice do indicador.

Analizando o indicador apenas como envio de sms pelo governo para o cidadão, tem-se respaldo no objetivo 2 da ENGD, com a busca em implementar ações de melhorias dos serviços públicos e de comunicação, buscando entregar valor, inclusão e acessibilidade. No entanto, analisando a possibilidade de comunicação reversa entre cidadão e governo, sendo o SMS um meio acessível de interação, especialmente para populações mais vulneráveis, sem smartphones ou com baixo acesso a dados móveis, a utilização deste meio de comunicação promove um estreitamento no diálogo com o cidadão e na sua participação, conforme o objetivo 9 da estratégia nacional (Brasil, 2024).

Assim sendo, a análise deste indicador sugere a importância da utilização do sms como forma de ampliar os mecanismos de interação com o cidadão e não apenas como uma ferramenta de comunicação unilateral pelo poder público.

t) Redes sociais para solicitação de serviços

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Redes sociais para solicitação de serviços	negativa 	9,27%	13,77%	36,54%

Fonte: Brasil (2025)

Dentre o rol de itens listados para “Modalidade de canais de solicitação de serviços” na Pesquisa Munic 2019, a prefeitura respondeu que não para “redes sociais” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica que a prefeitura não utiliza as redes sociais para que os cidadãos possam solicitar serviços.

As redes sociais por serem um meio de comunicação bastante eficaz, rápido e interativo, demonstra ser um bom canal de comunicação entre o serviço público e os cidadãos. Assim, estudar a aplicação e a viabilidade deste meio na transformação digital da prefeitura é essencial para fortalecer a participação cidadã, Objetivo 9, que enfatiza a promoção da participação social, da interação e da colaboração com a sociedade, por meio de canais digitais acessíveis e de linguagem adequada (Brasil, 2024).

u) Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc.

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Votação on line para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc.	negativa	6,27%	5,88%	25,00%

Fonte: Brasil (2025)

A Pesquisa Munic 2019 questionou se há “votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc” e a resposta da prefeitura foi que “não” (IBGE, 2019). Ou seja, há ausência de votação online que oriente a tomada de decisões sobre políticas públicas, orçamentos etc., o que insere o município na média negativa da região sul e do estado do Paraná.

Sendo a votação online uma forma de participação cidadã nas decisões sobre políticas públicas, sua ausência demonstra que a cidade precisa avançar na promoção de canais de diálogos com o cidadão e solidificar a democracia digital, conforme estabelece o objetivo 9 da Estratégia Nacional de Governo Digital.

v) Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento etc. via outro website

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Votação on line para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via Outro website	nula	0,75%	0,76%	1,92%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

w) Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via redes sociais

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Votação on line para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via Redes sociais	nula 	2,26%	2,02%	3,85%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

x) Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website da prefeitura

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Votação on line para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via Website da prefeitura	nula 	4,26%	3,02%	23,08%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

y) Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website outro órgão público

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Votação on line para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via Website outro órgão público	nula 	0,25%	1,01%	0,00%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

z) Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Website adaptado para dispositivos móveis ou desenhado em versão mobile nos últimos 12 meses, para o cidadão por meio de celular ou smartphones	negativa 	24,81%	23,68%	61,54%

Fonte: Brasil (2025)

A pergunta ficou em branco no questionário da Pesquisa Munic 2019, por isso, no Mapa encontra-se como nula (IBGE, 2019).

Pode-se dizer que a dimensão Pessoas é a que mais apresenta resultados negativados. Dos 26 indicadores, apenas 8 foram positivos. Veja no quadro a seguir.

Quadro 9 - Quadro Resumo Dimensão Pessoas

INDICADOR	Grupo no Mapa	RESPOSTA
Atualização diária do conteúdo rede sociais da prefeitura	Oferta	Positiva
Consulta pública on line para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos	Oferta	Positiva
Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via outro website	Oferta	Negativa
Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via redes sociais	Oferta	Positiva
Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via website da prefeitura	Oferta	Positiva
Consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via Website outro órgão público	Oferta	Negativa
Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura	Oferta	Positiva
Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via outro website	Oferta	Negativa
Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via redes sociais	Oferta	Negativa
Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via website da prefeitura	Oferta	Positiva
Enquete online sobre assuntos de interesse da prefeitura via website outro órgão público	Oferta	Negativa
Envio de sms para o cidadão nos últimos 12 meses, por meio de celular ou smartphones	Oferta	Negativa

Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet	Oferta	Negativa
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via outro website	Oferta	Nulo
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via redes sociais	Oferta	Nulo
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via website da prefeitura	Oferta	Nulo
Grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet via website outro órgão público	Oferta	Nulo
Ouvidoria e serviços de atendimento ao cidadão disponibilizados na página da internet	Oferta	Positiva
Recebimento de sms do cidadão nos últimos 12 meses, por meio de celular ou smartphones	Oferta	Negativa
Redes sociais para solicitação de serviços	Oferta	Negativa
Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc.	Oferta	Negativa
Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website	Oferta	Nulo
Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via redes sociais	Oferta	Nulo
Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website da prefeitura	Oferta	Nulo
Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website outro órgão público	Oferta	Nulo
Votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento, etc. via outro website	Oferta	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Brasil (2025)

Esses indicadores evidenciam que o município de Maringá apresenta baixa utilização de ferramentas mais interativas e colaborativas, como fóruns, votações online e canais bidirecionais de comunicação, o que limita o potencial de construção coletiva e de fortalecimento da democracia digital.

A análise também revela limitações importantes no que se refere à efetividade, à continuidade e à diversidade dos mecanismos de participação cidadã. Observa-se que, embora existam instrumentos digitais de interação, estes frequentemente se apresentam de forma pontual, com restrições temáticas, temporais ou operacionais, não configurando, em muitos casos, canais permanentes e estruturados de escuta e participação social. Ademais, aspectos relacionados à acessibilidade, inclusão e diversidade de canais também se apresentam como desafios, especialmente diante da ausência de mecanismos como envio e recebimento de SMS e da não utilização das redes sociais como canal efetivo de solicitação de serviços. Tais limitações indicam que, embora haja presença digital e canais de comunicação estabelecidos, ainda há espaço para ampliação da inclusão digital e do alcance das estratégias de engajamento social.

Ressalta-se, ainda, que os indicadores analisados permitem identificar principalmente a existência de canais e instrumentos de interação, não sendo suficientes para avaliar a qualidade da participação, o nível de engajamento dos cidadãos ou o impacto efetivo dessas interações na formulação de políticas públicas. Nesse sentido, a análise evidencia a necessidade de evolução dos mecanismos de participação para modelos mais estruturados, contínuos e integrados.

3.5 Indicadores da Dimensão Governança

A dimensão Governança avalia os elementos relacionados à organização institucional, à formulação de estratégias e à articulação entre diferentes atores envolvidos na transformação digital do setor público.

a) Parcerias para os programas e ações com a iniciativa privada

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
-----------	----------	----	--------	-------

Parcerias para os programas e ações com a iniciativa privada	negativa 	4,01%	4,45%	7,69%
--	--	-------	-------	-------

Fonte: Brasil (2025)

Apesar de não estar claro no Mapa da Rede [Gov.br](https://gov.br), quais parcerias seriam essas, pela Pesquisa Munic 2019, é possível identificar a pergunta “desenvolve programa ou ação de inclusão digital” em parcerias para os programas e ações “iniciativa privada”, cuja resposta da prefeitura foi “não” (IBGE, 2019). Essa resposta negativa pelo município, indica a inexistência de programas e ações com a iniciativa privada. Pode-se perceber, no entanto, que o índice municipal está em consonância com os baixos índices estaduais, regionais e por porte populacional, conforme análise dos percentuais do próprio indicador.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado dialoga com o objetivo 7 que estimula o desenvolvimento do ecossistema de inovação, com a articulação com diferentes atores — incluindo o setor privado — para viabilizar e impulsionar a transformação digital no setor público.

Dessa forma, a ausência de parcerias com a iniciativa privada evidencia um aspecto relevante a ser considerado na análise da maturidade digital do município, especialmente no que se refere à capacidade de cooperação, inovação e articulação institucional no desenvolvimento de soluções digitais.

b) Parcerias para os programas e ações com o Governo Federal

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Parcerias para os programas e ações com Governo federal	negativa 	17,04%	16,04%	32,69%

Fonte: Brasil (2025)

A resposta negativa indica a inexistência de parceria para programas e ações com o governo federal. Pela Pesquisa Munic 2019 foi possível identificar a pergunta “desenvolve programa ou ação de inclusão digital” em parcerias para os programas e ações com “governo federal”, cuja resposta da prefeitura foi “não” (IBGE, 2019).

Este indicador está em consonância com o objetivo 7 da Estratégia Nacional de Governo Digital que propõe estimular e promover o desenvolvimento de um ecossistema de inovação e uso de tecnologias, em especial com a rede *inovagov* e rede *gov.br*, assim como com o objetivo 1, que enfatiza a necessidade de colaboração

entre os entes federativos na implementação de políticas de governo digital (Brasil, 2024). Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a relevância da cooperação interfederativa como elemento estruturante da transformação digital.

c) Parcerias para os programas e ações com o Governo do Estado

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Parcerias para os programas e ações com o Governo do estado	negativa 	22,06%	10,50%	19,23%

Fonte: Brasil (2025)

Pela Pesquisa Munic 2019 foi possível identificar a pergunta “desenvolve programa ou ação de inclusão digital” em parcerias para os programas e ações com “governo do estado”, cuja resposta da prefeitura foi “não” (IBGE, 2019). A ausência de parceria com o governo estadual evidencia uma fragilidade na articulação intergovernamental, o que vai de encontro com a estratégia nacional do governo digital. Esse resultado sugere uma limitação na articulação intergovernamental, especialmente no âmbito da cooperação entre entes federativos.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, tal achado relaciona-se ao Objetivo 1, que enfatiza a importância da coordenação e da colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios para a implementação de políticas de governo digital (Brasil, 2024).

Dessa forma, a ausência de parcerias com o governo estadual evidencia um aspecto relevante da maturidade institucional do município, especialmente no que se refere à capacidade de articulação e integração com outros entes federativos na condução da transformação digital.

d) Parcerias para os programas e ações com outro Município

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Parcerias para os programas e ações com outro município	negativa 	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Brasil (2025)

Pela Pesquisa Munic 2019 foi possível identificar a pergunta “desenvolve programa ou ação de inclusão digital” em parcerias para os programas e ações com “outro município, cuja resposta da prefeitura foi “não” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica a inexistência de parcerias para programas e ações com outros

municípios, o que aparenta ser uma realidade generalizada dos municípios da região sul e do estado do Paraná.

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, esse resultado relaciona-se ao Objetivo 1, que enfatiza a cooperação entre entes federativos para a implementação de políticas de transformação digital.

Dessa forma, a análise deste indicador evidencia a relevância da cooperação intermunicipal como mecanismo de fortalecimento da transformação digital, ao mesmo tempo em que sugere a necessidade de melhor compreensão sobre a formalização e abrangência dessas parcerias no contexto local.

e) Parcerias para os programas e ações com outros

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Parcerias para os programas e ações com outros	negativa 	4,01%	3,11%	7,69%

Fonte: Brasil (2025)

Pela Pesquisa Munic 2019 foi possível identificar a pergunta “desenvolve programa ou ação de inclusão digital” em parcerias para os programas e ações com “outros”, cuja resposta da prefeitura foi “não” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica a inexistência de parcerias para os programas e ações com demais entidades e sociedade civil. Assim como os indicadores 6,7,8 e 9, que estão orientados pela Estratégia Nacional de Governo Digital em realizar ações articuladas entre os entes federativos e a iniciativa privada, os demais setores da sociedade não podem ficar de fora, haja vista que a criação de um ambiente inovador deve envolver todos os atores da sociedade (Brasil, 2024).

Importante frisar que, apesar da resposta negativa, recentemente em maio de 2025, a Prefeitura de Maringá assinou termo de cooperação técnica com o Ministério Público do Paraná, estabelecendo ações conjuntas com o objetivo de apoio técnico e operacional, além de viabilizar o intercâmbio e o compartilhamento de sistemas, soluções e informações de inteligência entre as instituições (Maringá, 2025).

No contexto da Estratégia Nacional de Governo Digital, a articulação com diversos setores da sociedade é reconhecida como elemento relevante para a transformação digital, especialmente no âmbito do Objetivo 7, que trata do desenvolvimento do ecossistema de inovação com a participação de múltiplos atores.

Dessa forma, a análise deste indicador sugere a existência de movimentos iniciais de articulação com outros atores institucionais, ao mesmo tempo em que evidencia a relevância de se considerar a abrangência e a diversidade dessas parcerias no contexto da transformação digital municipal.

De forma geral, analisando a dimensão governança temos que todas as respostas aos indicadores foram negativas, conforme demonstra o quadro resumo 10.

Quadro 10 - Quadro Resumo Dimensão Governança

INDICADOR	Grupo no Mapa	RESPOSTA
Parcerias para os programas e ações com a iniciativa privada	Gestão e Infraestrutura	Negativa
Parcerias para os programas e ações com o Governo Federal	Gestão e Infraestrutura	Negativa
Parcerias para os programas e ações com o Governo do Estado	Gestão e Infraestrutura	Negativa
Parcerias para os programas e ações com outro Município	Gestão e Infraestrutura	Negativa
Parcerias para os programas e ações com outros	Gestão e Infraestrutura	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Brasil (2025)

Esses indicadores negativos evidenciam um cenário de fragilidade no que se refere à articulação institucional e à cooperação entre diferentes atores no contexto da transformação digital do município, pois indicam a ausência de parcerias formais com a iniciativa privada, com o governo federal, estadual, outros municípios e demais entidades da sociedade.

Essas ausências de parcerias estruturadas sugerem uma atuação mais isolada do município, o que pode impactar negativamente sua capacidade de inovação, escalabilidade de soluções e alinhamento com iniciativas nacionais e regionais.

Ressalta-se, ainda, que os indicadores utilizados concentram-se especificamente na existência de parcerias voltadas à inclusão digital, não abrangendo de forma mais ampla outros elementos da governança, como planejamento estratégico, definição de diretrizes, mecanismos de coordenação interna e gestão orientada a dados. Dessa forma, a análise permite identificar uma dimensão específica da governança apenas.

3.6 Indicadores da Dimensão Cidade Inteligente

A dimensão Cidade Inteligente avalia a incorporação de tecnologias digitais na gestão urbana, com foco na utilização de dados, automação e sistemas integrados para aprimorar a prestação de serviços públicos e a tomada de decisão.

a) Bilhete eletrônico transporte público

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Bilhete eletrônico transporte público	positiva 	7,27%	8,14%	82,69%

Fonte: Brasil (2025)

Em “existência de sistemas digitais no dia a dia da população”, a Pesquisa Munic 2019 arrolou alguns itens, dentre eles, o “bilhete eletrônico transporte público” e a resposta da prefeitura foi “sim” (IBGE, 2019). Essa resposta indica que já está em uso o bilhete eletrônico para transporte público em Maringá. Essa tecnologia facilita o uso do transporte público, permitindo a compra do ingresso no transporte público por meio de aplicativo de celular.

Para fins de verificação, em consulta ao site da prefeitura de Maringá foi publicado que o município implantou um sistema de bilhetagem digital no transporte público, a partir de 12 de agosto de 2025, permitindo o pagamento da tarifa por meio de QR Code via celular e por cartões de crédito e débito com tecnologia por aproximação (Maringá, 2025).

Desta forma, tal iniciativa relaciona-se ao Objetivo 2 da ENGD, que trata da ampliação e qualificação dos serviços públicos digitais com foco na experiência do usuário e demonstra uma evolução significativa na oferta de soluções digitais no transporte público, ao mesmo tempo em que evidencia a importância de se considerar aspectos relacionados à integração, usabilidade e experiência do usuário na consolidação da transformação digital.

b) Centro de controle e operações

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Centro de controle e operações	positiva 	10,53%	16,54%	61,54%

Fonte: Brasil (2025)

Em “existência de sistemas digitais no dia-a-dia da população”, a Pesquisa Munic 2019 arrolou alguns itens, dentre eles, o “Centro de controle e operações” e a resposta da prefeitura foi “sim” (IBGE, 2019). A resposta positiva indica que Maringá possui um centro de controle e operações, estando à frente dos indicadores da região sul e do estado do Paraná. Trata-se do “Centro de Controle Integrado” da Guarda Civil Municipal de Maringá, que visa garantir a segurança do cidadão com monitoramento 24 horas por dia, conforme informação da própria prefeitura em suas redes sociais (Guarda Civil de Maringá, 2024).

“A função do CCI é auxiliar o trabalho das forças armadas. O sistema informa em tempo real se um veículo em tráfego possui indicação de roubo ou furto, bem como identifica por reconhecimento facial pessoas desaparecidas ou procuradas” (Guarda Civil de Maringá, 2024).

Essa estrutura representa um marco importante rumo à cidade inteligente, promovendo o trabalho conjunto de diversos órgãos de segurança, através de tecnologias por meio da captação de imagem, vídeos e sensores, permitindo o monitoramento em tempo real.

Importante ressaltar que o centro de operações integradas está alinhado com a ENGD em seu objetivo 5, que trata do uso de dados estratégicos para apoio de tomada de decisão, mas para tanto, faz-se necessário uma infraestrutura tecnológica robusta e que garanta a segurança do uso dos dados, como pretendido no objetivo 6.

c) Ônibus municipal com GPS

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Ônibus municipal com GPS	negativa 	6,52%	5,54%	65,38%

Fonte: Brasil (2025)

Em “existência de sistemas digitais no dia a dia da população”, a Pesquisa Munic 2019 arrolou alguns itens, dentre eles, o “ônibus municipal com GPS” e a resposta da prefeitura foi “sim” (IBGE, 2019). A resposta negativa indica que os ônibus municipais não possuem GPS que permitiriam um acompanhamento e controle da frota.

No entanto, não basta apenas a inserção de GPS nos ônibus municipais, se o município não possuir infraestrutura e organização para realizar o controle, monitoramento, propor melhorias e combater desvios. É necessário que se faça a

gestão inteligente da mobilidade urbana, de forma a permitir a qualificação da tomada de decisão e a incrementação de valor nos serviços ao cidadão, conforme objetivo 5 da Estratégia Nacional de Governo Digital (Brasil, 2024).

d) Semáforos inteligentes

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Semáforos inteligentes	positiva 	3,26%	2,43%	34,62%

Fonte: Brasil (2025)

Em “existência de sistemas digitais no dia-a-dia da população”, a Pesquisa Munic 2019 arrolou alguns itens, dentre eles, o “semáforo inteligente” e a resposta da prefeitura foi “sim” (IBGE, 2019). A presença de semáforos inteligentes em Maringá evidencia um avanço significativo rumo à mobilidade urbana inteligente, através de sensores, algoritmos e dados em tempo real é possível gerenciar o fluxo de veículos e pedestres de forma mais eficiente, reduzindo congestionamentos, tempo de espera e, potencialmente, emissão de gases poluentes.

No entanto, de acordo com o site da CBN Maringá (2019), o semáforo inteligente está instalado para teste, não sendo uma aquisição do município. Portanto, sendo o uso dos semáforos inteligentes um bom exemplo da aplicação do objetivo 5 da ENGD e da Estratégia Brasileira de Cidades Inteligentes, com o uso de tecnologias e dados para uma melhor prestação de serviços e decisões baseadas em evidências (Brasil, 2024).

e) Sensores para monitoramento de área de risco

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Sensores para monitoramento de área de risco	negativa 	1,75%	5,12%	21,15%

Fonte: Brasil (2025)

Em “existência de sistemas digitais no dia-a-dia da população”, a Pesquisa Munic 2019 arrolou alguns itens, dentre eles, o “sensores para monitoramento de área de risco” e a resposta da prefeitura foi “sim” (IBGE, 2019). A ausência de sensores para monitoramento de área de risco demonstra uma lacuna na utilização de tecnologias para promover a segurança dos cidadãos.

Assim como o uso de semáforos inteligentes, o uso de sensores para monitoramento de área de risco permite uma tomada de decisão qualificada, a partir da inteligência de dados, diretriz da estratégia nacional de governo digital, conforme preconiza o objetivo 5 da ENGD.

f) Sistema de iluminação inteligente

Indicador	Resposta	UF	Região	Porte
Sistema de iluminação inteligente	negativa 	2,01%	1,51%	 25,00%

Fonte: Brasil (2025)

Em “existência de sistemas digitais no dia a dia da população”, a Pesquisa Munic 2019 arrolou alguns itens, dentre eles, o “sistema de iluminação inteligente” e a resposta da prefeitura foi “sim” (IBGE, 2019). A resposta negativa demonstra a ausência de um sistema de iluminação inteligente, acompanhando a média regional, estadual e de cidades de mesmo porte.

Nesse sentido, a Secretaria Nacional de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano tem incentivado o uso pelos municípios do sistema de iluminação inteligente para melhoria energética, com o uso de iluminação em led, sistemas de controle inteligente que permitem o monitoramento, o controle remoto, a automação, otimizando o consumo de energia, reduzindo custos operacionais e promovendo a iluminação pública sustentável (Cidades, 2024).

Em consonância com suas próprias diretrizes, especialmente ao objetivo 5 da ENGD, o governo federal vem trabalhando para que a transformação digital dos ambientes urbanos cheguem aos municípios por meio da adoção de tecnologias para melhorar a eficiência, acessibilidade e qualidade dos serviços públicos. Ademais, a utilização do sistema inteligente de iluminação pública é um indicador também da plataforma *inteli.gente* na dimensão econômica (Brasil, 2025).

Portanto, a análise deste indicador permite observar a importância do uso de soluções tecnológicas na sustentabilidade das cidades e na importância da ramificação das políticas federais para que ajude a alavancar a transformação digital nos municípios também.

A dimensão Cidade Inteligente, tem-se, resumidamente, as seguintes respostas para os indicadores:

Quadro 11 - Quadro Resumo Dimensão Cidade Inteligente

INDICADOR	Grupo no Mapa	RESPOSTA
Bilhete eletrônico transporte público	Oferta	Positiva
Centro de controle e operações	Oferta	Positiva
Ônibus municipal com GPS	Oferta	Negativa
Semáforos inteligentes	Oferta	Positiva
Sensores para monitoramento de área de risco	Oferta	Negativa
Sistema de iluminação inteligente	Oferta	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Brasil (2025).

O que evidencia que o município de Maringá apresenta iniciativas relevantes na incorporação de tecnologias digitais à gestão urbana, com destaque para a implementação de soluções como bilhetagem eletrônica no transporte público e a existência de centro de controle e operações, que possibilitam o monitoramento em tempo real e o uso de dados para apoio à tomada de decisão.

Entretanto, a análise dos indicadores revela que essas iniciativas ainda se apresentam de forma pontual e pouco integrada, sugerindo desafios para a consolidação de uma estratégia abrangente de cidade inteligente.

Ademais, destaca-se que a simples existência de tecnologias, como GPS em ônibus ou sistemas de monitoramento, não é suficiente para caracterizar uma gestão urbana inteligente, sendo fundamental a existência de estruturas institucionais e capacidades técnicas que permitam o uso efetivo desses dados na formulação de políticas públicas e na melhoria contínua dos serviços. Nesse sentido, a integração entre sistemas, a governança de dados e a utilização estratégica das informações tornam-se elementos centrais para a consolidação dessa dimensão.

Findadas as análises individuais de cada indicador, de forma geral, apesar do Mapa da Rede Gov.br não associar uma nota ou um nível de maturidade, pela análise dos indicadores é possível observar que a oferta de serviços digitais na cidade de Maringá possui avanços consideráveis na oferta de serviços públicos por meio de plataformas digitais, ao passo que expõe limitações relevantes em relação à extensão, qualidade, integração e eficácia dessas soluções.

Dos indicadores temos que o município apresenta índices positivos em 39 dos 71 indicadores, proporcionando diversos serviços digitais como, emissão de

documentos, publicação de informações públicas no site, acesso à informação, aplicativos de celulares etc.

No entanto, os indicadores analisados e a avaliação dos serviços digitais disponibilizados pelo município apontam indícios de que a transformação digital ainda ocorre de forma parcialmente fragmentada. Entre os aspectos observados destacam-se limitações relacionadas à integração de sistemas, à interoperabilidade de dados e à continuidade da experiência digital do cidadão. Tais limitações podem ser percebidas em serviços que, embora iniciados digitalmente, demandam etapas presenciais para sua conclusão, bem como na necessidade de realização de cadastros em diferentes sistemas para acesso a serviços públicos distintos.

Além disso, fatores como experiência do usuário, acessibilidade, usabilidade e eficácia dos serviços são fundamentais na análise, pois a mera disponibilização digital não assegura, por si só, a efetividade da prestação do serviço público.

Quanto à participação social, percebe-se que está ainda em fase inicial. No que se refere à participação social, observa-se que o município ainda se encontra em estágio inicial, com a presença de mecanismos digitais de interação que, embora existentes, carecem de maior estruturação, continuidade e efetividade.

Já no que tange aos objetivos da Estratégia Nacional de Governo Digital que foram trabalhados nos indicadores, independente da resposta do Município, pode-se observar que, majoritariamente, os indicadores tratam dos objetivos 9 e 2. Este primeiro preconiza pela ampliação da transparência e da participação do cidadão e o segundo, pela implantação de serviços digitais acessíveis, eficientes e integrados. Em contrapartida, os objetivos 3 (solução de identificação única, plataforma gov.br), 4 (proteção de dados e segurança cibernética) e 10 (nova cultura para desenvolver competências em governo digital) ficaram na retaguarda.

Um apontamento relevante a se fazer é que o Mapa da Rede Gov.br contém as respostas de perguntas realizadas pela Pesquisa Munic 2019, no entanto, não contempla todas as perguntas realizadas. Assim, não é possível identificar qual foi o critério de análise do governo federal para que algumas perguntas estivessem no Mapa e outras não.

Destaca-se, ainda, como limitação do instrumento analisado, que o Mapa da Rede Gov.br não contempla, de forma explícita, a avaliação do uso de tecnologias emergentes que, já à época da coleta dos dados, encontravam-se em crescente

adoção no setor público, tais como computação em nuvem, ferramentas de *business intelligence* (BI), inteligência artificial e *blockchain*.

A ausência desses elementos restringe a capacidade do instrumento em capturar níveis mais avançados de maturidade digital, especialmente no que se refere ao uso estratégico de dados, à automação de processos decisórios e à inovação tecnológica. Nesse sentido, embora o Mapa permita uma análise consistente da digitalização de serviços e da presença digital dos municípios, ele não abrange integralmente dimensões mais sofisticadas da transformação digital, o que deve ser considerado na interpretação dos resultados e no desenvolvimento de modelos complementares de avaliação.

De qualquer maneira, os indicadores do Mapa da Rede Gov.br são essenciais para orientar o Município de Maringá no caminho da transformação digital com base nas diretrizes federais. Assim, no próximo capítulo, com base nas análises realizadas, será proposto um guia estratégico municipal a fim de adequar as ações e as estratégias municipais ao nível federal e internacional para que, da mesma forma que o governo federal elaborou a Estratégia Federal de Governo Digital, cabe ao município também elaborar sua estratégia municipal de governo digital.

4. GUIA ESTRATÉGICO

A partir das análises do Mapa Digital, foi possível compreender o nível de maturidade digital do município e identificar deficiências, oportunidades de melhoria e diretrizes estratégicas para o desenvolvimento do governo digital em Maringá. Assim, este capítulo apresenta um guia estratégico voltado ao aprimoramento das políticas de governo digital no município de Maringá e tem como objetivo orientar a transição de um modelo predominantemente voltado à digitalização de serviços para um modelo de governança digital integrado, centrado no cidadão e orientado por dados, alinhado às diretrizes nacionais e às melhores práticas internacionais.

Também encontrado nas doutrinas como sinônimo de Planejamento estratégico, trata-se documento utilizado para definir a direção em que determinada instituição deve seguir, com objetivos válidos que serve de base para outros planos, tanto à nível tático quanto à nível operacional. No entanto, é importante frisar que o

planejamento estratégico não é planejamento tático. O planejamento tático objetiva otimizar uma área de resultado e não a instituição como um todo e, para isso, trabalha com os objetivos e metas estabelecidos pelo planejamento estratégico (Filho, 1978).

O presente guia estratégico fundamenta-se nos 26 princípios estabelecidos no artigo 2º da Lei 14129/2021, que institui o Governo Digital e dispõe sobre o aumento da eficiência da administração pública por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão (Brasil, 2021). Esses princípios constituem a base normativa que orienta a formulação das diretrizes propostas neste trabalho.

Adicionalmente, o guia foi elaborado em consonância com a Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) do período de 2024 a 2027, a qual estabelece diretrizes, princípios, objetivos e iniciativas para a transformação digital no setor público brasileiro. Destacam-se, nesse contexto, princípios como centralidade no cidadão, governo como plataforma, dados como ativo estratégico, interoperabilidade, transparência, participação social, inclusão digital e segurança da informação (Brasil, 2024), os quais orientam a construção de um modelo de governo digital integrado e sustentável.

A partir desse referencial normativo e estratégico, o guia estrutura-se nas seis dimensões adotadas neste estudo, quais sejam: Tecnologia, Governança, Serviços, Processos, Pessoas e Cidades Inteligentes, de modo a garantir uma abordagem sistêmica e coerente com o diagnóstico realizado. Essas dimensões funcionam como eixos organizadores da análise e da proposição de ações.

No âmbito de cada dimensão, foram definidos objetivos estratégicos específicos, associados aos indicadores analisados a partir do Mapa da Rede Gov.br. A análise dos resultados permitiu identificar lacunas e limitações, especialmente nos casos de indicadores com desempenho negativo ou parcial, os quais passaram a orientar a proposição de ações estratégicas voltadas à melhoria do nível de maturidade digital do município.

Ressalta-se, ainda, que os objetivos da ENGD foram utilizados como elementos norteadores tanto para reforçar os pontos fortes identificados quanto para direcionar ações em áreas não plenamente contempladas pelos indicadores analisados, como nos casos relacionados à segurança da informação e ao desenvolvimento de competências digitais. Dessa forma, o guia não apenas se alinha

às diretrizes nacionais, mas também amplia seu escopo ao incorporar aspectos essenciais à evolução do governo digital.

Por fim, com o objetivo de assegurar a viabilidade e a efetividade das ações propostas, a elaboração do guia estratégico foi, na medida do possível, articulada com o plano de governo do atual prefeito de Maringá para a gestão 2025 - 2028, promovendo maior alinhamento entre planejamento estratégico, prioridades administrativas e capacidade de implementação no âmbito municipal.

Assim, a lógica de construção do guia pode ser sintetizada da seguinte forma: a partir das diretrizes estabelecidas pela ENGND e pelos princípios da Lei nº 14.129/2021, definem-se os princípios orientadores, que estruturam as dimensões analíticas. Estas, por sua vez, organizam os objetivos estratégicos e os indicadores, cuja análise possibilita a identificação de lacunas e a proposição de ações estratégicas. Como pode ser visualizado na cadeia abaixo.

Figura 7 - Elaboração do Guia



Fonte: Autora (2026).

Explicado a metodologia do Guia, passa-se a apresentá-lo.

4.1 Guia Estratégico de Governo Digital do Município de Maringá-PR

4.1.1 Apresentação

O presente guia estratégico tem como objetivo orientar a transformação digital do município de Maringá, a partir do diagnóstico realizado com base nos indicadores do Mapa da Rede Gov.br. A proposta busca promover a evolução de um modelo centrado na digitalização de serviços para um modelo de governo digital integrado, orientado por dados e centrado no cidadão.

O guia fundamenta-se nas diretrizes e princípios estabelecidos pela Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) e pela Lei nº 14.129/2021, assegurando alinhamento com as políticas públicas nacionais. Ademais, sua construção considera as especificidades do contexto municipal, bem como a necessidade de articulação com o plano de governo vigente, garantindo viabilidade e efetividade das ações propostas.

4.1.2 Objetivo Geral do Guia Estratégico de Governo Digital do Município

Promover a transformação digital integrada da administração pública municipal, ampliando a eficiência, a transparência, a participação cidadã e a qualidade dos serviços públicos digitais.

4.1.3 Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas do presente guia fundamentam-se nos princípios estabelecidos no artigo 2º da Lei nº 14.129/2021, que institui o Governo Digital no âmbito da administração pública brasileira, bem como nos objetivos e orientações da Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD). Referida legislação estabelece 26 princípios que orientam a transformação digital no setor público.

Esses 26 princípios foram organizados em Eixos Estratégicos, conforme quadro abaixo:

Quadro 12 – Eixos Estratégicos e Princípios

Eixo Estratégico	Princípios Lei 14.129/2021
<u>Centralidade no Cidadão</u>	<p>III - a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial;</p> <p>VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão;</p> <p>X - a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço;</p> <p>XII - a imposição imediata e de uma única vez ao interessado das exigências necessárias à prestação dos serviços públicos, justificada exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente;</p> <p>XIII - a vedação de exigência de prova de fato já comprovado pela apresentação de documento ou de informação válida;</p> <p>XV - a presunção de boa-fé do usuário dos serviços públicos;</p> <p>XVI - a permanência da possibilidade de atendimento presencial, de acordo com as características, a relevância e o público-alvo do serviço;</p> <p>XIX - a acessibilidade da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida</p> <p>XXIV- o tratamento adequado a idosos</p>
<u>Integração e Interoperabilidade</u>	<p>II - a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial;</p> <p>IX - a atuação integrada entre os órgãos e as entidades envolvidos na prestação e no controle dos serviços públicos, com o compartilhamento de dados pessoais em ambiente seguro quando for indispensável para a prestação do serviço;</p> <p>XIV - a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos;</p> <p>XXV - a adoção preferencial, no uso da internet e de suas aplicações, de tecnologias, de padrões e de formatos abertos e livres</p>
<u>Dados como Ativo Estratégico</u>	<p>IV - a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços;</p> <p>XXIII - a implantação do governo como plataforma e a promoção do uso de dados, preferencialmente anonimizados, por pessoas físicas e jurídicas de diferentes setores da sociedade.</p>
<u>Eficiência e Desburocratização</u>	<p>I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;</p> <p>VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública;</p> <p>XI - a eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;</p> <p>XVIII - o cumprimento de compromissos e de padrões de qualidade divulgados na Carta de Serviços ao Usuário</p>
<u>Inovação</u>	<p>XXII - o estímulo ao uso das assinaturas eletrônicas nas interações e nas comunicações entre órgãos públicos e entre estes e os cidadãos;</p> <p>XXVI - a promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação no setor público.</p>
<u>Segurança da Informação e Proteção de Dados</u>	<p>XVII - a proteção de dados pessoais.</p>

<u>Participação e Controle Social</u>	V - o incentivo à participação social no controle e na fiscalização da administração pública;
	VI - o dever do gestor público de prestar contas diretamente à população sobre a gestão dos recursos públicos
<u>Capacitação e Inclusão Social</u>	XX - o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população;
	XXI - o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública;

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Brasil (2021)

Ressalta-se que há determinados princípios que apresentam caráter transversal. Ou seja, podem estar associados a mais de um eixo estratégico.

4.2 Dimensões

4.2.1 Tecnologia

a) Diagnóstico

A análise dos indicadores da dimensão Tecnologia evidencia que o município de Maringá possui uma base tecnológica sólida e estruturada, com resultados positivos em todos os indicadores avaliados. Observa-se a existência de infraestrutura de conectividade adequada, equipamentos em funcionamento, integração em rede em todas as unidades administrativas, bem como a presença de intranet institucional, data center próprio e estrutura organizacional específica para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Destaca-se, ainda, a capacidade institucional de desenvolvimento de soluções tecnológicas próprias, evidenciada pela criação de softwares tanto para uso interno quanto para atendimento à sociedade, o que indica um nível mais avançado de maturidade digital e autonomia tecnológica.

Entretanto, a análise também revela limitações relevantes, especialmente no que se refere à ausência de avaliação de aspectos qualitativos da infraestrutura tecnológica. Os indicadores analisados concentram-se na existência dos recursos, não permitindo aferir elementos como qualidade da conectividade, níveis de segurança da informação, interoperabilidade entre sistemas, governança de dados e desempenho das soluções implementadas. Dessa forma, embora a base tecnológica

seja robusta, ainda há desafios relacionados à sua integração, eficiência e alinhamento estratégico com as demais dimensões do governo digital.

b) Objetivo Estratégico

Consolidar uma infraestrutura tecnológica integrada, segura e orientada por dados, capaz de sustentar a transformação digital do município e ampliar a eficiência, a inovação e a qualidade dos serviços públicos digitais.

c) Ações Estratégicas

- I. Promover e Qualificar a infraestrutura de rede, por nuvem ou não, para promover uma infraestrutura tecnológica moderna, segura, escalável e robusta;
- II. Implantar e regulamentar assinatura Gov.BR como login de entrada do cidadão para todos os sistemas;
- III. Estimular o ecossistema de inovação;
- IV. Estimular o uso das tecnologias emergentes;
- V. Estimular o uso da intranet;
- VI. Realizar diagnósticos da capacidade tecnológica instalada (equipamentos, redes e sistemas), visando identificar necessidades de atualização e expansão;
- VII. Ampliação da Redes de Wi-Fi público e gratuito pela cidade;
- VIII. Fortalecer a qualidade da conectividade;
- IX. Fortalecer os laboratórios de inovação;
- X. Desenvolver e implementar arquitetura de interoperabilidade entre sistemas, promovendo integração entre plataformas e órgãos municipais;

4.2.2 Governança

a) Diagnóstico

A análise dos indicadores da dimensão Governança evidencia um cenário de fragilidade no que se refere à articulação institucional e à cooperação entre diferentes atores no contexto da transformação digital do município. Observa-se a ausência de parcerias formais com outros entes federativos, com a iniciativa privada e com a sociedade civil, especialmente no que se refere à promoção de ações de inclusão digital, o que indica uma atuação predominantemente isolada.

Tal cenário contrasta com a existência de uma estrutura organizacional formalmente instituída para a área de tecnologia da informação, evidenciando que, embora o município possua capacidade institucional interna, ainda enfrenta desafios na coordenação estratégica e na articulação externa das políticas de governo digital.

Ressalta-se, ainda, que os indicadores analisados concentram-se na dimensão de cooperação institucional, não abrangendo integralmente outros aspectos da governança, como planejamento, gestão de dados e alinhamento estratégico, o que limita uma avaliação mais abrangente.

Dessa forma, conclui-se que o município apresenta um nível incipiente na dimensão Governança, especialmente no que se refere à articulação e à institucionalização de estratégias de governo digital, evidenciando a necessidade de fortalecimento desse eixo como elemento central para a evolução da maturidade digital.

b) Objetivo Estratégico

Instituir um modelo de governança digital estruturado, integrado e colaborativo, capaz de coordenar, orientar e sustentar as políticas de transformação digital no município.

c) Ações Estratégicas

- I. Promover parcerias para os programas e ações de inclusão digital com a iniciativa privada, entidades e organizações;
- II. Fortalecer e expandir parcerias para os programas e ações com o Governo Federal;

- III. Promover parcerias para os programas e ações com o Governo do Estado;
- IV. Promover parcerias para os programas e ações com outro Município;
- V. Elaborar, publicar e implementar uma estratégia de governo digital adequada à realidade territorial e alinhada à Estratégia Nacional de Governo Digital;
- VI. Definir mecanismos de monitoramento e avaliação das ações de governo digital;
- VII. Implementar uma estrutura de governança para as políticas de governo digital, com a designação de área responsável e instâncias colegiadas para acompanhamento e monitoramento da estratégia local;
- VIII. Prever as ações de governo digital nos instrumentos de planejamento e orçamento do ciclo de políticas públicas (PPA, LDO, LOA);
- IX. Instituir governança de proteção de dados, segurança da informação e segurança cibernética;
- X. Elaborar, Publicar e Implementar programa de Governança de dados;
- XI. Estabelecer e adotar padrões e boas práticas estabelecidas para a contratação de serviços de tecnologia, garantindo o máximo de interoperabilidade e formas de integração com os sistemas já disponíveis;
Instituir comitê, grupo de trabalho ou especificar em lei a unidade responsável pelo preenchimento de questionários e entrevistas sobre governo digital, especialmente aos indicadores do Mapa de Governo Digital;
- XII. Implantar ações para capacitação a respeito da transformação digital.

4.2.3 Serviços

a) Diagnóstico

A análise dos indicadores da dimensão Serviços evidencia que o município de Maringá apresenta avanços relevantes na disponibilização de serviços públicos por meios digitais, com a oferta de funcionalidades como emissão de documentos, consultas, acompanhamento de protocolos e disponibilização de informações em ambiente eletrônico. Observa-se, ainda, a utilização de diferentes canais digitais,

como websites e aplicativos, indicando um esforço institucional voltado à ampliação do acesso e à modernização da prestação de serviços públicos.

Entretanto, a análise qualitativa revela que esses serviços são, em muitos casos, disponibilizados de forma fragmentada, com baixa integração entre sistemas e canais. Verifica-se a existência de múltiplas plataformas, exigência de cadastros distintos e, em alguns casos, a necessidade de complementação presencial para a conclusão de processos iniciados digitalmente, o que compromete a fluidez e a eficiência do atendimento ao cidadão.

Ademais, aspectos relacionados à experiência do usuário, à usabilidade, à acessibilidade e à qualidade das informações disponibilizadas não são plenamente capturados pelos indicadores analisados, evidenciando limitações na avaliação da efetividade dos serviços digitais. Dessa forma, embora haja uma oferta significativa de serviços em formato digital, ainda existem desafios relevantes para sua consolidação como serviços integrados, completos e centrados no cidadão.

b) Objetivo Estratégico

Consolidar uma oferta de serviços públicos digitais integrada, acessível e centrada no cidadão, promovendo eficiência, simplificação e melhoria da experiência do usuário.

c) Ações Estratégicas

- I. Disponibilizar o agendamento de consulta na rede pública de saúde na página da internet;
- II. Disponibilizar a emissão de boletos de tributos ou outras guias de pagamento via celular ou smartphone;
- III. Disponibilizar a matrícula escolar na rede pública na página da internet;
- IV. Realizar levantamento dos serviços digitais;
- V. Implantar portal único de serviços digitais, centralizando o acesso às funcionalidades públicas;
- VI. Expandir os serviços digitais;
- VII. Promover a implantação de serviços integrados e acessíveis.

4.2.4 Processos

a) Diagnóstico

A análise dos indicadores da dimensão Processos evidencia que o município de Maringá apresenta avanços na digitalização dos fluxos administrativos e na disponibilização de serviços por meios eletrônicos, com a existência de múltiplos canais digitais, como websites, aplicativos e atendimento remoto. Tais elementos demonstram a incorporação de tecnologias digitais à rotina administrativa e à prestação de serviços públicos.

Entretanto, os resultados obtidos através da análise dos indicadores revelam que, em muitos casos, essa digitalização ocorre de forma parcial, caracterizando a transposição de processos tradicionais para o meio digital, sem a correspondente reestruturação dos fluxos administrativos. Observa-se a existência de processos que se iniciam em ambiente digital, mas que demandam etapas presenciais para sua conclusão, além da fragmentação entre sistemas e da ausência de integração entre plataformas.

Ademais, aspectos relacionados à simplificação, automação e padronização dos processos não são plenamente capturados pelos indicadores analisados, que se concentram predominantemente na existência de canais digitais. Dessa forma, embora haja avanço na digitalização, ainda há desafios relevantes quanto à transformação efetiva dos processos administrativos, à sua integração e à melhoria da eficiência organizacional.

b) Objetivo Estratégico

Promover a transformação dos processos administrativos por meio da simplificação, integração e automação, garantindo maior eficiência, redução de burocracia e melhoria da prestação dos serviços públicos.

c) Ações Estratégicas

- I. Eliminar a duplicidade de cadastros e integrar bases de dados institucionais;
- II. Unificação dos aplicativos para o cidadão, por meio de celular;
- III. Unificação de canais de serviços;
- IV. Disponibilizar website adaptado, garantindo acessibilidade digital, conforme normas vigentes, ampliando o acesso a diferentes públicos;
- V. Melhorar a qualidade e clareza das informações disponibilizadas nos canais digitais;
- VI. Disponibilizar website que não da prefeitura para solicitação de serviços;
- VII. Promover o envio e recebimento de sms para o cidadão;
- VIII. Possibilitar o uso das redes sociais para solicitação de serviços;
- IX. Utilizar o CPF como número suficiente de identificação do cidadão;
- X. Prover ao cidadão repositório digital de seus documentos municipais;
- XI. Prover o compartilhamento de dados entre outras instituições, a fim de evitar cobrar do cidadão à apresentação;
- XII. Revisar, simplificar e digitalizar processos e rotinas de trabalho com foco na entrega;
- XIII. Adotar metodologia de cálculo de impacto econômico, social e ambiental para mensuração dos efeitos da transformação digital;
- XIV. Revisar e reorganizar a arquitetura dos serviços digitais, priorizando a jornada do cidadão;
- XV. Implementar mecanismos de avaliação da satisfação do usuário e monitoramento da qualidade dos serviços;

4.2.5 Pessoas

a) Diagnóstico

A análise dos indicadores da dimensão Pessoas evidencia que o município de Maringá dispõe de canais digitais de comunicação e interação com o cidadão, como

redes sociais, ouvidoria e instrumentos pontuais de participação, indicando abertura institucional à transparência e ao diálogo com a sociedade.

Entretanto, observa-se que a participação social digital ainda ocorre de forma limitada e pouco estruturada, com baixa diversidade de ferramentas interativas e ausência de mecanismos contínuos de engajamento. Em muitos casos, os canais existentes apresentam caráter predominantemente informativo, não configurando espaços efetivos de participação, deliberação ou co-criação de políticas públicas.

Ademais, identificam-se desafios relacionados à inclusão digital e à acessibilidade, bem como à ausência de estratégias mais robustas de capacitação de servidores e estímulo ao uso dos serviços digitais pela população. Os indicadores analisados capturam principalmente a existência de canais, não permitindo avaliar o nível de engajamento, a qualidade da interação ou o impacto das contribuições da sociedade na gestão pública.

b) Objetivo Estratégico

Fortalecer o engajamento cidadão e a capacidade institucional, promovendo inclusão digital, participação social efetiva e desenvolvimento de competências para o uso e a gestão de serviços digitais.

c) Ações Estratégicas

- I. Implantar votação online para orientar a tomada de decisão sobre políticas públicas, orçamento etc.;
- II. Promover consulta pública online para que cidadãos possam enviar contribuições para leis, orçamentos e planos via website próprio ou outro;
- III. Promover grupos de discussão como fóruns ou comunidades pela internet;
- IV. Promover enquete sobre assuntos de interesse da prefeitura via website ou redes sociais;
- V. Estruturar plataforma digital de participação social, com mecanismos contínuos de consulta, enquetes e colaboração;
- VI. Ampliar e qualificar os canais de comunicação bidirecional com o cidadão;
- VII. Desenvolver políticas de inclusão digital, com foco em públicos vulneráveis;
- VIII. Ampliar e qualificar os canais de comunicação bidirecional com o cidadão;

- IX. Desenvolver políticas de inclusão digital, com foco em públicos vulneráveis;
- X. Implementar mecanismos de monitoramento do engajamento e da satisfação dos usuários;
- XI. Designar responsável por responder Mapa Gov.BR e garantir o entendimento das questões do Mapa Gov.br pelos respondentes;
- XII. Estimular o uso de dados e feedback dos cidadãos para melhoria contínua dos serviços.

4.2.6 Cidade Inteligente

a) Diagnóstico

A análise dos indicadores da dimensão Cidades Inteligentes evidencia que o município de Maringá possui iniciativas relevantes na incorporação de tecnologias digitais à gestão urbana, como a utilização de sistemas de bilhetagem eletrônica no transporte público e a existência de estruturas voltadas ao monitoramento e controle de operações. Tais iniciativas indicam um movimento inicial de utilização de dados e tecnologias para aprimorar a prestação de serviços públicos e a gestão do território.

Entretanto, observa-se que essas ações ainda se apresentam de forma pontual e pouco integrada, não configurando, até o momento, um modelo consolidado de cidade inteligente. Verifica-se a ausência ou limitação de soluções em áreas estratégicas, como monitoramento de riscos, automação da mobilidade urbana, uso ampliado de sensores e integração de dados em tempo real.

Ademais, destaca-se que a existência de tecnologias isoladas não é suficiente para caracterizar uma gestão urbana inteligente, sendo fundamental a integração entre sistemas, a governança de dados e o uso estratégico das informações na tomada de decisão. Dessa forma, o município apresenta avanços iniciais, porém ainda enfrenta desafios relevantes para a consolidação de uma abordagem integrada, orientada por dados e alinhada às diretrizes contemporâneas de cidades inteligentes.

b) Objetivo Estratégico

Promover a gestão urbana inteligente por meio da integração de tecnologias digitais, do uso estratégico de dados e da implementação de soluções inovadoras voltadas à melhoria da qualidade de vida da população.

c) Ações Estratégicas

- I. Expandir o uso de tecnologias de monitoramento e sensores (IoT) em áreas estratégicas, como mobilidade, segurança e meio ambiente;
- II. Implantar Plano de Mobilidade Inteligente com uso de ônibus municipal com GPS;
- III. Utilizar sensores para monitoramento de área de risco;
- IV. Implantar sistema de iluminação inteligente;
- V. Integrar dados urbanos em plataforma única, permitindo visão sistêmica da gestão municipal;
- VI. Implantar sistemas de monitoramento em tempo real para apoio à tomada de decisão;
- VII. Desenvolver políticas de uso de dados urbanos para planejamento e gestão pública;
- VIII. Criar laboratório de inovação pública para desenvolvimento de soluções tecnológicas;
- IX. Estimular parcerias com universidades, startups e setor privado para inovação urbana;
- X. Ampliar soluções de mobilidade inteligente, como sistemas de gestão de tráfego;
- XI. Implantar projetos de infraestrutura inteligente (iluminação pública, sensores urbanos);
- XII. Utilizar análise de dados para antecipação de demandas e melhoria dos serviços urbanos.

4.3 Governança de Implementação

Ressalta-se que o presente guia possui caráter eminentemente estratégico, tendo como objetivo orientar a transformação digital do município a partir de diretrizes

e ações estruturantes, não contemplando o detalhamento operacional necessário à sua execução. Nesse sentido, recomenda-se a instituição de um grupo de trabalho ou instância equivalente, com caráter intersetorial, responsável por desdobrar as ações propostas em planos operacionais, definindo prioridades, cronogramas, indicadores de desempenho e competências institucionais envolvidas.

A criação dessa instância mostra-se fundamental para garantir a efetividade das ações, uma vez que a implementação de políticas de governo digital demanda articulação entre diferentes áreas da administração pública, bem como a definição clara de responsabilidades e a alocação adequada de recursos. Ademais, esse grupo poderá atuar na atualização contínua das estratégias, assegurando sua adaptação às mudanças tecnológicas e às necessidades da sociedade.

Dessa forma, a proposição de um arranjo institucional voltado à governança da implementação reforça o caráter aplicado deste guia, ao mesmo tempo em que preserva sua natureza estratégica, contribuindo para a consolidação de um modelo de governo digital mais integrado, eficiente e sustentável no âmbito municipal.

4.4 Alinhamento com o Plano de Governo

O presente guia estratégico foi elaborado considerando o contexto político-administrativo do município, de modo a apresentar diretrizes que dialogam com as propostas estabelecidas no plano de governo vigente, sem, contudo, se limitar a ele. O plano de governo, enquanto instrumento orientador das prioridades da gestão pública, contempla iniciativas voltadas à modernização administrativa, à ampliação do uso de tecnologias, à desburocratização de processos e ao fortalecimento da participação social, como a criação de comitês específicos, a utilização de plataformas digitais de interação com o cidadão e a implementação de soluções tecnológicas em áreas como saúde, segurança e gestão pública.

Nesse contexto, verifica-se que o guia estratégico proposto apresenta diretrizes convergentes com essas iniciativas, especialmente no que se refere às dimensões de Governança, Tecnologia, Serviços, Processos, Pessoas e Cidades Inteligentes. Ações voltadas à integração de sistemas, ao uso estratégico de dados, à melhoria da experiência do usuário, à simplificação administrativa e ao estímulo à inovação encontram correspondência nas propostas do plano de governo,

evidenciando que a transformação digital constitui um eixo transversal capaz de potencializar diferentes políticas públicas.

Assim, o guia não deriva do plano de governo, mas apresenta convergência com suas diretrizes, reforçando sua viabilidade institucional e contribuindo para a estruturação e o aprofundamento das ações sob a perspectiva da transformação digital.

4.6 Considerações Finais do Guia Estratégico

A transformação digital no setor público não se limita à digitalização de serviços, mas envolve mudanças estruturais nos processos, na cultura organizacional e na forma de interação com a sociedade. Assim, o avanço do município depende não apenas da ampliação da oferta de soluções digitais, mas, sobretudo, da sua integração, da utilização estratégica de dados e do fortalecimento da governança digital.

Ademais, destaca-se que o presente guia possui caráter estratégico, devendo ser desdobrado em instrumentos operacionais que permitam sua efetiva implementação, com definição de responsabilidades, prazos e mecanismos de monitoramento. Nesse sentido, sua articulação com o plano de governo municipal e com os instrumentos de planejamento público constitui elemento essencial para garantir sua viabilidade e sustentabilidade.

Por fim, conclui-se que o município de Maringá apresenta condições favoráveis para avançar em sua trajetória de transformação digital, possuindo bases estruturais relevantes e potencial de evolução para níveis mais elevados de maturidade. A adoção das diretrizes e ações propostas neste guia poderá contribuir significativamente para a construção de um modelo de governo digital mais integrado, eficiente, transparente e centrado no cidadão, alinhado às melhores práticas nacionais e internacionais.

5.POLICY BRIEF

Como produto complementar ao guia estratégico elaborado nesta pesquisa, propõe-se a construção de um *Policy Brief*. De acordo com o Instituto de Pesquisa

Econômica Aplicada (IPEA), o *Policy Brief* consiste em um documento técnico, objetivo e de linguagem acessível, elaborado com a finalidade de apresentar problemas públicos, evidências, análises e recomendações de maneira clara e direcionada aos tomadores de decisão (IPEA, 2025). Conforme destacam Wong *et al.* (2017), esse tipo de documento busca apresentar evidências relevantes para apoiar ou analisar uma política proposta.

Não obstante, o *Policy Brief* também pode ser compreendido como um instrumento de incidência política (*advocacy*), influenciando a opinião pública e os tomadores de decisão (Silva, 2017). O conceito de *advocacy* relaciona-se às ações voltadas à defesa de políticas públicas, compreendendo um processo de conscientização e mobilização de formadores de opinião e da própria população (Silva, 2017).

Dessa forma, o presente trabalho buscou elaborar um *Policy Brief* buscando ampliar a visibilidade do guia estratégico de transformação digital municipal, sintetizando seus principais achados, diretrizes e recomendações em formato mais acessível e comunicativo. Além de favorecer a difusão do conhecimento produzido no âmbito do mestrado profissional, o material aproxima a pesquisa acadêmica da prática administrativa, auxiliando gestores públicos na compreensão dos desafios, oportunidades e prioridades relacionadas à transformação digital, bem como contribuindo para o fortalecimento da agenda de governo digital e para a disseminação de práticas voltadas à modernização da administração pública.

A seguir, o *Policy Brief* desenvolvido:



Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPP) - Mestrado Profissional Universidade Estadual de Maringá (UEM)



Guia Estratégico para a Transformação Digital da Prefeitura de Maringá

Proposta a partir da análise do Mapa da Rede Gov.br

Baseado na dissertação: Marcela S. Tsuzuki

Orientação: Prof.Dr. André Luís de Castro

Público-alvo: Gestores e Servidores do Executivo Municipal

Este documento apresenta recomendações para orientar a transformação digital da Prefeitura Municipal de Maringá, com base em análise da Rede Gov.br, nas diretrizes nacionais e em referências internacionais consolidadas, oferecendo subsídios para a tomada de decisão e o planejamento de ações prioritárias

Contexto e Diagnóstico

A transformação digital na Administração Pública representa um processo contínuo de reorganização institucional orientado pelo uso estratégico das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), ultrapassando a simples digitalização de serviços e exigindo integração, interoperabilidade, governança e participação cidadã.

Nesse contexto, o Mapa de Governo Digital da Rede Gov.br para a cidade de Maringá-PR, instrumento desenvolvido pela Secretaria de Governo Digital do Governo Federal para diagnosticar o estágio de maturidade digital dos municípios brasileiros.

A análise sobre os indicadores de Maringá, revelou que Maringá apresenta avanços relevantes na oferta de serviços digitais e na utilização de tecnologias no setor público, especialmente em infraestrutura tecnológica e disponibilização de serviços online. O município obteve resultados positivos em parcela significativa dos indicadores avaliados, demonstrando capacidade institucional de desenvolvimento digital.

Entretanto, os resultados também evidenciam que a transformação digital municipal ainda ocorre de maneira predominantemente incremental, fragmentada e parcialmente integrada.

Embora diversos serviços já estejam disponíveis digitalmente, verificou-se baixa interoperabilidade entre sistemas, ausência de integração plena entre bases de dados institucionais, multiplicidade de canais e manutenção de etapas presenciais em processos que deveriam ser integralmente digitais.

Além disso, o diagnóstico identificou fragilidades relacionadas à governança digital, especialmente na articulação institucional, no monitoramento estratégico das ações digitais, na institucionalização de políticas de dados e na coordenação entre setores da administração pública. Observou-se também que iniciativas relacionadas à participação cidadã digital e ao uso estratégico de dados para tomada de decisão ainda se encontram em estágio inicial de maturidade.

Outro aspecto identificado refere-se às limitações metodológicas do próprio Mapa de Governo Digital, que ainda concentra sua avaliação em indicadores estruturais e de oferta de serviços, sem aprofundar de forma qualitativa o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, computação em nuvem, business intelligence, governança avançada de dados e automação inteligente de processos.

Dessa forma, o estudo conclui que o principal desafio para a consolidação da transformação digital em Maringá não consiste apenas na ampliação de serviços digitais, mas na capacidade institucional de estruturar um modelo integrado de governança digital orientado por dados, interoperabilidade, simplificação administrativa e centralidade no cidadão.

O que o diagnóstico revelou?

- A transformação digital em Maringá ainda ocorre de forma fragmentada e parcialmente integrada.
- O município apresenta avanços relevantes na oferta de serviços públicos digitais.
- Desafios relacionados à interoperabilidade, integração entre sistemas institucionais, multiplicidade de canais e etapas presenciais.
- Fragilidades relacionadas à governança digital, especialmente na articulação institucional e uso de dados estratégicos
- Ausência de dados qualitativos e o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação inteligente de processos.
- Principal desafio não é apenas digitalizar serviços, mas consolidar um modelo integrado de governança digital orientado por dados e centrado no cidadão.

Fundamentação e Estrutura



A elaboração do guia estratégico fundamenta-se nas diretrizes da Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD 2024–2027), na Lei nº 14.129/2021 e em referenciais internacionais da OCDE e da ONU sobre transformação digital no setor público.

A partir da análise dos indicadores do Mapa de Governo Digital da Rede Gov.br para o município de Maringá-PR, foram identificadas lacunas, potencialidades e desafios institucionais relacionados à transformação digital municipal.

Com base nesse diagnóstico, os indicadores foram organizados em seis dimensões estratégicas (Tecnologia, Governança, Serviços, Processos, Pessoas e Cidades Inteligentes), permitindo a definição de objetivos estratégicos e a proposição de ações práticas alinhadas às diretrizes nacionais e à realidade local.

PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Dimensão Tecnologia

 **Objetivo**

Consolidar infraestrutura integrada, segura e orientada por dados

 **Ações Estratégicas**

- Implantar interoperabilidade entre sistemas
- Fortalecer segurança e governança de dados
- Expandir uso de tecnologias emergentes
- Login único pelo Gov.br

**Dimensão
Governança****Objetivo**

Instituir um modelo de governança digital estruturado, integrado e colaborativo

**Ações Estratégicas**

- Elaborar estratégia municipal de governo digital
- Promover parcerias para programas de inclusão digital
- Fortalecer cooperação interinstitucional
- Criar mecanismos de monitoramento e avaliação

**Dimensão
Serviços****Objetivo**

Consolidar serviços digitais integrados e centrados no cidadão.

**Ações Estratégicas**

- Portal único de serviços
- Levantamento dos serviços digitais
- Expandir os serviços digitais

**Dimensão
Processos****Objetivo**

Promover a transformação dos processos administrativos por meio da simplificação, integração e automação

**Ações Estratégicas**

- Automatizar fluxos internos
- Eliminar duplicidade cadastral
- Integrar bases de dados
- Unificar canais de atendimento

**Dimensão
Pessoas****Objetivo**

Fortalecer o engajamento cidadão e a capacidade institucional

**Ações Estratégicas**

- Implementar votação online
- Promover consulta pública online
- Promover inclusão digital
- Implementar mecanismos de monitoramento de engajamento e satisfação

**Dimensão
Cidades
Inteligentes****Objetivo**

Promover a gestão urbana inteligente

**Ações Estratégicas**

- Integrar sistemas urbanos inteligentes
- Fortalecer uso estratégico de dados
- Utilizar análise de dados para antecipação de demandas

Conclusão

Superar a fragmentação dos sistemas e ampliar a interoperabilidade são condições essenciais para que a transformação digital no município gere eficiência administrativa, transparência e melhoria concreta nos serviços prestados ao cidadão

O DESAFIO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NÃO É APENAS DIGITALIZAR SERVIÇOS, MAS TRANSFORMAR A GESTÃO PÚBLICA POR MEIO DE INTEGRAÇÃO, DADOS E GOVERNANÇA.

REFERÊNCIAS

TSUZUKI, MARCELA SAYURI. ANÁLISE DO MAPA DA REDE GOV.BR: PROPOSTA DE GUIA ESTRATÉGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA PREFEITURA DE MARINGÁ-PR. DISSERTAÇÃO (MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS) — UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ, 2026.

BRASIL. DECRETO Nº 12.069, DE 21 DE JUNHO DE 2024. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO: SEÇÃO 1, BRASÍLIA, DF, ANO 161, N. 119, P. 9, 24 JUN. 2024. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/_ATO2023-2026/2024/DECRETO/D12069.HTM](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ATO2023-2026/2024/DECRETO/D12069.HTM).

BRASIL. LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO: SEÇÃO 1, BRASÍLIA, DF, ANO 158, N. 60, P. 3, 30 MAR. 2021. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCIVIL_03/_ATO2019-2022/2021/LEI/L14129.HTM](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ATO2019-2022/2021/LEI/L14129.HTM)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral elaborar, como produto, um guia estratégico com ações práticas, contextualizadas e alinhadas às diretrizes federais, que apoie a consolidação da transformação digital na administração pública de Maringá-PR. Considera-se que esse objetivo foi alcançado, uma vez que a pesquisa possibilitou a análise do estágio atual de maturidade digital do município, a identificação de desafios e oportunidades relacionados à transformação digital e, por fim, a elaboração de um Guia Estratégico contendo ações organizadas por dimensões temáticas voltadas ao fortalecimento do governo digital municipal.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro consistiu em compreender a transformação digital na administração pública brasileira a partir dos conceitos de governo eletrônico, governo digital, governança digital e transformação digital. Esse objetivo foi alcançado por meio da revisão da literatura nacional e internacional, que permitiu compreender a evolução desses conceitos, suas diferenças e complementaridades, bem como os aspectos históricos e institucionais que influenciaram a transformação digital no setor público.

O segundo objetivo buscou compreender a avaliação dos serviços públicos por meio dos índices de maturidade digital. Para isso, foram analisados modelos e indicadores desenvolvidos por organismos nacionais e internacionais, como o da ONU, da OCDE, a plataforma Inteli.Gente e o Mapa de Governo Digital, possibilitando compreender diferentes abordagens de mensuração da maturidade digital e suas contribuições para o aperfeiçoamento da gestão pública.

O terceiro objetivo consistiu em analisar as legislações e estratégias nacionais de transformação digital, especialmente a Estratégia Nacional de Governo Digital 2024-2027. A análise desses instrumentos permitiu identificar os princípios, objetivos e diretrizes que orientam a transformação digital no setor público brasileiro, bem como compreender a forma como essas iniciativas apoiam estados e municípios na construção de políticas de governo digital.

O quarto objetivo teve como finalidade avaliar as respostas e os indicadores de Gestão e Oferta revelados pelo Mapa de Governo Digital. A partir da análise documental dos indicadores disponibilizados para o Município de Maringá, foi possível identificar iniciativas já implementadas, avanços observados em diferentes

dimensões da transformação digital e aspectos que ainda demandam aperfeiçoamento para ampliar a maturidade digital do município.

O quinto objetivo buscou identificar os principais desafios e oportunidades revelados pelos dados do Mapa, considerando a realidade institucional da Prefeitura de Maringá-PR. Os resultados demonstraram que o município apresenta iniciativas relevantes relacionadas à digitalização de serviços, conectividade, transparência e oferta de canais digitais de atendimento. Por outro lado, foram identificados desafios relacionados à integração de sistemas, interoperabilidade de dados, experiência do usuário, governança digital, monitoramento de indicadores e consolidação de uma estratégia institucional de transformação digital de longo prazo.

Como resultado do diagnóstico pesquisa, foi elaborado o Guia Estratégico de Transformação Digital para a Prefeitura de Maringá-PR, para propor ações práticas e alinhadas às diretrizes nacionais e internacionais de governo digital, oferecendo subsídios para o planejamento, a tomada de decisão e o fortalecimento da governança digital municipal.

Complementarmente, foi desenvolvido um Policy Brief com a finalidade de sintetizar os principais resultados da pesquisa e facilitar sua comunicação aos tomadores de decisão, pois, enquanto o Guia Estratégico apresenta um conjunto estruturado de ações e recomendações para implementação no âmbito municipal, o Policy Brief possui caráter de *advocacy*, buscando sensibilizar gestores públicos sobre a importância da transformação digital, evidenciar os principais desafios identificados e destacar oportunidades estratégicas para o aprimoramento da gestão pública digital em Maringá-PR.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a impossibilidade de obtenção das respostas encaminhadas pelo município ao questionário do Mapa de Governo Digital, bem como a realização de entrevistas com os servidores responsáveis pelo preenchimento do instrumento e com gestores diretamente envolvidos nas iniciativas de transformação digital, em razão das mudanças administrativas ocorridas durante o período de desenvolvimento da pesquisa.

7. REFERÊNCIAS

ARAKAKI, Cristiane. **O governo eletrônico como instrumento de aproximação do governo e o cidadão**. 2008. 164 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

AGUNE, R.; CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. In: LEVY, E.; DRAGO, P. (Orgs.). *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap, 2005.

BARBOSA, A. F.; FARIA, F. A. P.; PINTO, S. M. A. **Modelo de referência para a implantação de programas de governo eletrônico centrado no cidadão**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: ANPAD, 2004

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Governo eletrônico**. Informativo n. 20 BNDES, Rio de Janeiro, n. 20, p. 3–36, out. 2000.

BRASIL. **Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 119, p. 9, 24 jun. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12069.htm.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 60, p. 3, 30 mar. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm.

BRASIL. **Linha do tempo**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em: 20 nov 2020.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações; Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer. **Modelo de maturidade de cidades inteligentes sustentáveis brasileiras**. 1.ed. Centro de Tecnologia da Informação: SP, 2020.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; IARA – Inteligência Artificial Recriando Ambientes – ICMC/USP. **Manual de referência para coleta e metrificação de dados para os indicadores da Plataforma M294 inteli.gente: transformação digital para as cidades brasileiras**. 1. ed. Versão 3.0. São Carlos: ICMC/USP, 2023.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Plataforma inteli.gente: O ponto de partida para a cidade do futuro**. Brasília, DF: MCTI, 2025. Disponível em: <https://inteligente.mcti.gov.br/sobre>. Acesso em: 25 de abril de 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. Mapa de Governo Digital: **boletim da Pesquisa de Engajamento Digital dos Municípios** – 1ª edição, 2022. Brasília, DF: SGD/ME, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa>.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Linha do tempo — Governo Digital**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Publicado em 25 de nov. de 2019. Acesso em 10.out.2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Mapa de Governo Digital**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa/>. Publicado em agosto de 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. **Índice de Maturidade Digital de Serviços Públicos**. Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/transformacao-digital/central-de-qualidade/nivel-de-maturidade-digital/indice-de-maturidade>. Acesso em: 10 de março de 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. **Estratégia Nacional de Governo Digital**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/estrategianacional/>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. **Portaria SGD/MGI nº 1.083, de 14 de fevereiro de 2025**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. 33, p. 53, 17 fev. 2025. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sgd/mgi-n-1.083-de-14-de-fevereiro-de-2025-612912162>

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Transformação digital**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/transformacao-digital>. Acesso em: 4 fev 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo/** Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. -- Brasília: MP, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, 1996.

BRITO, Antônio de P. de L. **Estado digital: análise crítica sobre indicadores de transformação digital e sua aplicação no setor público**. Brasília, DF: Ipea, 2025. 50 p. (Texto para Discussão, n. 3097). DOI: <https://dx.doi.org/10.38116/td3097-port>.

CARVALHO, Adriane Maria Arante de. **Governo Eletrônico**. Brasília: PNAP, Recife: UPE/NEAD, 2021. p. 10-103.

CARVALHO, Lucas Borges de. **Governo digital e direito administrativo: entre burocracia, a confiança e a inovação**. In Revista Direito Administrativo. Rio de Janeiro, v.279, n.3, p.115-148. Dez: 2020.

CBN MARINGÁ. **Semáforo inteligente atingiu quase 50% de eficiência.** Maringá: CBN Maringá, 2019. Disponível em: <https://www.cbnmaringa.com.br/noticia/semaforo-inteligente-atingiu-quase-50-de-eficiencia>. Acesso em: 27 de maio de 2025.

CIDADES, Instituto de Planejamento e Gestão de. IPGC. **Atlas de territórios brasileiros para parcerias público-privadas de cidades inteligentes.** Belo Horizonte: IPGC, 2024.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. **Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil.** Sequência (Florianópolis), n. 84, p. 209-242, 2020.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. **The New Public Service: Serving Rather than Steering.** Public Administration Review, v. 60, n. 6, p. 549–559, nov./dez. 2000.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise.** Revista de Administração Pública, v. 43, p. 23-48, 2009.

FERGUSON, Martin. Estratégias de Governo Eletrônico: **O cenário internacional em desenvolvimento.** In EISEMBERG, José; CEPIK, Marco. Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002.

FERREIRA, Luciano Vaz; FROENER, Carla. **Do governo à governança: uma análise histórica e conceitual.** Revista InterAção, Santa Maria, v. 16, n. 3, e92862, p. 1–17, jul./set. 2025. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5902/2357797592862>.

FILHO, Orlando Villas Boas. **A governança em suas múltiplas formas de expressão: o delineamento conceitual de um fenômeno complexo.** 2 Journal of institutional studies. Revista Estudos Institucionais, vol. 2, 2016.

FILHO, Paulo de Vasconcellos. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1978.

GMC ONLINE. **Maringá lança programa para inclusão digital e social de idosos.** Maringá: GMC Online, 2025. Disponível em: <https://gmconline.com.br/noticias/cidade/maringa-lanca-programa-para-inclusao-digital-e-social-de-idosos/>. Acesso em: 20 de abril de 2025.

GMC ONLINE. **Prefeitura de Maringá recebe Selo Diamante em transparência pública pelo segundo ano consecutivo.** Maringá: GMC Online, 2024. Disponível em: <https://gmconline.com.br/noticias/cidade/prefeitura-de-maringa-recebe-selo-diamante-em-transparencia-publica-pelo-segundo-ano-consecutivo/>. Acesso em 20 de maio de 2025.

GMC ONLINE. **Transporte coletivo de Maringá terá bilhete eletrônico; saiba como vai funcionar.** Maringá: GMC Online, 2023. Disponível em:

<https://gmconline.com.br/noticias/cidade/transporte-coletivo-de-maringa-tera-bilhete-eletronico-saiba-como-vai-funcionar/>. Acesso em: 20 maio 2025.

GUARDA CIVIL DE MARINGÁ. **Postagem no instagram** em 27 de maio de 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/C7hbfmVvJEk/>. Acesso em: 20 de maio de 2024.

GUIMARÃES, T. de A., & Medeiros, P. H. R. (2005). **A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro**. Cadernos EBAPE.BR, 3(4), 1–18. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000400004>

HECKERT, Cristiano Rocha; AGUIAR, Everson Lopes de. **Governança digital na administração pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo – a ótica da sociedade**. Painel 32/001 – Conquistas e Perspectivas em Governo Digital: Caminhos da Boa Governança de TI Como Estratégia para Abertura de Dados e Ampliação da Oferta de Serviços Públicos Digitais. Brasília: CONSAD, 2016.

HOLZER, Marc; KIM, Seang-Tae. **Digital governance in municipalities worldwide: a longitudinal assessment of municipal websites throughout the world**. Division for Public Administration and Development Management Department of Economic and Social Affairs, United Nations, 2005.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política pública: seus ciclos e subsistemas – uma abordagem integral**. Tradução técnica: Francisco G. Heidemann. 3. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. ISBN 978-85-352-5689-5.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC): conceitos e métodos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html?edicao=29466&t=conceitos-e-metodos>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC): conceitos e métodos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fftp.ibge.gov.br%2FPerfil_Municipios%2F2024%2FBase_de_Dados%2FBase_MUNIC_2024_20251107.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Guia de orientações: Policy Brief**. Brasília: Ipea, [s.d.]. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/manuaeditorial/images/Model/guia-Policy_Brief.pdf. Acesso em: 12 maio 2025.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; WIEDENHÖFT, Guilherme Costa; MOURA, Luzia Menegotto Frick de. **Capacidades para a Transformação Digital: um diagnóstico**

nos Estados Brasileiros e no Distrito Federal. Porto Alegre: PUCRS; FURG; GTD.GOV; CONSAD; ABEP-TIC, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional.** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES : UAB, 2014.

MARINGÁ (Município). **Lei Ordinária nº 10.407, de 2017.** Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/m/maringa/lei-ordinaria/2017/1041/10407/lei-ordinaria-n-10407-2017-dispoe-sobre-mecanismos-e-medidas-de-incentivo-a-inovacao-e-a-pesquisa-tecnologica-e-a-consolidacao-dos-ambientes-de-inovacao-nos-setores-produtivos-e-sociais-na-cidade-de-maringa-e-da-outras-providencias>

MARTINS, Luciano. **A plataforma Gov.br e a promoção da eficiência do serviço público: os desafios e as oportunidades para o acesso e a promoção da inclusão digital e o desenvolvimento no município Araguapaz/GO viabilizados pela tecnologia digital.** 2023. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2023. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14953054

MARTINS, Victor Manuel Moreira. **Integração de sistemas de informação: perspectivas, normas e abordagens.** 2005. 193 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias e Sistemas de Informação) – Universidade do Minho, Guimarães, 2005.

MARTINUZZO, José Antonio. **E-gov e novas implicações político-comunicacionais: a questão dos cartões corporativos do Governo Federal.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 31., 2008, Natal. Anais... São Paulo: Intercom, 2008

MEDEIROS, Paulo H. R. **Governo eletrônico no Brasil: aspectos institucionais e reflexos na governança.** 2004. p. 259. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UnB, Brasília, DF, 2004.

MEDEIROS, Paulo H. R.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **O estágio do governo eletrônico no Brasil em relação ao contexto mundial.** Revista do Serviço Público, Brasília, ano 55, n. 1 e 2, jan-jun 2004. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/245/250>>

MERGEL, Ines; EDELMANN, Noella; HAUG, Nathalie. **Defining digital transformation: Results from expert interviews.** *Government Information Quarterly.* v. 36, art. 101385, 2019. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002.

MITKIEWICZ, Fernando André Coelho. **Transformação digital: análise da implantação da plataforma gov.br e da evolução da maturidade da política de governo digital no Brasil.** In: KUBOTA, Luis Claudio (org.). Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil.

Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2024. cap. 8, p. 255-279. ISBN 978-65-5635-066-0. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/9786556350660cap8>.

MORA, Mônica. **Governo eletrônico e aspectos fiscais: a experiência brasileira**. Texto para Discussão nº 1089. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), maio 2005. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1089.pdf. Acesso em: abril.2024.

NOGUEIRA, Wesley Costa; MARQUES PHD, Johnny Cardoso. **Uma proposta de método de mapeamento de maturidade em governo digital**. 2023.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **2023 OECD Digital Government Index: results and key findings**. Paris: OECD Publishing, 2024.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Projeto Governo Digital OCDE: revisão do governo digital do Brasil – rumo à transformação digital do setor público**. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/revisao-do-governo-digital-do-brasil.pdf>

OLIVEIRA, Janaina Gonçalves de. **A aplicação dos indicadores para medições do nível de desenvolvimento dos municípios na periferia metropolitana de Brasília sob a temática de cidades inteligentes: uma abordagem para a gestão municipal**. 2023. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14287218.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36–49, jan./mar. 2005.

PEREIRA, Renata Fonseca de Gomes. **A política municipal de ciência, tecnologia e inovação como ferramenta de melhoria do ambiente de negócios em Maceió**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9009324.

PRADO, O. **Governo eletrônico, reforma do estado e transparência: o programa de governo eletrônico no Brasil**. 2009. Doutorado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Com assistente virtual, Prefeitura agenda mais de 12 mil exames e consultas**. Maringá: Prefeitura do Município de Maringá, 2024. Disponível em:

<https://www3.maringa.pr.gov.br/saude/?cod=noticias%2F42019>. Acesso em: 20 maio 2025

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Inscrições para cursos gratuitos de programação e elaboração de currículo encerram nesta quarta, 30.** Maringá: Prefeitura do Município de Maringá, 2025. Disponível em: <https://www.maringa.pr.gov.br/noticias/inscricoes-para-cursos-gratuitos-de-programacao-e-elaboracao-de-curriculo-encerram-nesta-quarta-30/40408>.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Maringá adota bilhetagem digital no transporte coletivo a partir desta terça (12); implantação ocorrerá de forma gradual.** Maringá, 11 ago. 2025. Disponível em: <https://www.maringa.pr.gov.br/noticias/maringa-adota-bilhetagem-digital-no-transporte-coletivo-a-partir-desta-terca-12-implantacao-ocorrera/40856>. Acesso em: 25 mar. 2026.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Pela primeira vez, rematrícula na rede municipal de ensino de Maringá será online.** Maringá: Prefeitura do Município de Maringá, 2025. Disponível em: <https://www.maringa.pr.gov.br/noticias/pela-primeira-vez-rematricula-na-rede-municipal-de-ensino-de-maringa-sera-online-confira-datas/41115>. Acesso em 26 de outubro de 2025.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Prefeitura e Ministério Público assinam termo de cooperação técnica para estabelecer ações conjuntas.** Maringá: Prefeitura do Município de Maringá, 2025. Disponível em: <https://www.maringa.pr.gov.br/noticias/prefeitura-e-ministerio-publico-assinam-termo-de-cooperacao-tecnica-para-estabelecer-acoes-conjuntas/40430>

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Prefeitura realiza segundo encontro do programa 'Maringá + Fácil' com participação do setor de bares e restaurantes.** Maringá: Prefeitura do Município de Maringá, 2024. Disponível em: <https://www.maringa.pr.gov.br/noticias/prefeitura-realiza-segundo-encontro-do-programa-maringa-facil-com-participacao-do-setor-de-bares-e/40383>. Acesso em: 20 maio 2025.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Portal de Transparência: Licitações.** Maringá. Disponível em: <https://tributos.maringa.pr.gov.br/portalttransparencia/1/licitacoes>. Acesso em: 20 maio 2025.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ. **Prefeitura de Maringá reúne gestores dos municípios da Amusep para debater boas práticas no setor.** Maringá: Prefeitura do Município de Maringá, 2023. Disponível em: <https://www.maringa.pr.gov.br/noticias/prefeitura-de-maringa-reune-gestores-dos-municipios-da-amusep-para-debater-boas-praticas-no-setor/38575>

PUSCHI, Michele Lima dos Santos. **Governança de dados em centros de controle de cidades inteligentes: um estudo de caso na abordagem de análise de maturidade.** 2023. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em:

https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14702519

RANGEL, Maria Rachel Luiz Freitas. **Tecnologias digitais e direito à cidade do século XXI: proposta de modelagem UML como suporte à participação social no processo de produção do espaço urbano em Campos dos Goytacazes**, RJ. 2022. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2022. Disponível em https://sucupiralegado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13688696

ROVER, Aires José. **Observatório do Governo Eletrônico e Conteúdos Geoprocessados**. In: El Derecho de la Sociedad en Red. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, Lefis Series 14. 2013. p. 21-40.

SÁ, Marcela. **As redes sociais como ferramentas de participação cidadã: os impactos do Facebook do Governo do Distrito Federal (Brasil) na gestão de benefícios sociais**. GIGAPP Estudios Working Papers, Madrid, v. 6, n. 125, p. 269–284, 2019. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/149>.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, n.1, Jul., 2009.

SAMPAIO, Rafael Cardoso. **Governança eletrônica no Brasil: limites e possibilidades introduzidos pelo orçamento participativo na internet**. Revista do Serviço Público, v. 59, n. 1, p. 7–28, 2008.

SANTOS, Matheus Henrique de Souza. **Aspectos da Governança Digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a Luz das Orientações da OCDE**. Revista Tempo do Mundo. n.25, Abril de 2021.

SOBREIRA NETTO, F. **Modernização da Administração Pública Brasileira com o uso da Tecnologia da Informação: Fatores críticos de sucesso**. Franca: São Paulo, Ribeirão Gráfica e Editora, 2007.

SOUZA, Murilo Allan Sodre de. **O aplicativo de serviços Conecta.í: estudo de caso do Balcão de Empregos do município de Itajaí/SC. 2023**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2023. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=15178397

TRANSPORTE COLETIVO CIDADE CANÇÃO (TCCC). **Loja TCCC** – Maringá – Centro. Maringá: TCCC, [data de publicação não informada]. Disponível em: <https://www.tccc.com.br/lojas/9/maringa/11/centro.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais ano de 2024. Plano de Governo Silvío Barros**. v.2.6.3. Disponível em: Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais. Acesso em 15.março 2026.

TONELLA, Celena; MARTELLI, Carla Giani; COELHO, Rony. **Estrutura institucional e arquitetura participativa em setores de políticas públicas**. Política & Sociedade, v. 20, n. 48, p. 257–299, maio/ago. 2021. DOI: 10.5007/2175-7984.2021.65413.

UNESCO. **Artificial intelligence and digital transformation: competencies for civil servants**. Paris: UNESCO, 2023. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325>

VIANA, Ana Cristina Aguiar. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital**. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021.

VIDIGAL, Luís. **A Reforma da Administração Pública à luz dos Sistemas de Informação**. In: 13ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. 2013

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. **United Nations E-Government Survey 2024**. New York: United Nations, 2024. 205 p. ISBN 978-92-1-106728-6. Disponível em: <https://doi.org/10.18356/9789211067286>.

UNITED NATIONS. **UN Global E-Government Survey 2003**. New York: United Nations, 2004. Disponível em: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210041614/read>.

WONG SL, Green LA, Bazemore AW, Miller BF. **How to write a health policy brief**. Fam Syst Health. 2017 Mar;35(1):21-24. doi: 10.1037/fsh0000238. Epub 2016 Dec 1. PMID: 27935727.

WU, Xun; M. Ramesh; Michel Howlett; Scott Fritzen. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Tradução técnica: Ricardo Avelar de Souza. Brasília: Enap, 2014. ISBN: 978-85-256-0073-8.